

UNIVERSIDAD ESAN



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CADENA
DE HOSPEDAJES MEDIANTE LA ASOCIACIÓN CON PROPIETARIOS
DE INMUEBLES EN LA CIUDAD DEL CUSCO**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de Maestro en Gestión Empresarial por:**

Luis Miguel Barreda Baca

Manuel Bueno Olivera

Romel Eduardo Nieto Cueva

Programa de la Maestría en Gestión Empresarial

Lima, 15 de enero del 2018

Esta tesis

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
CADENA DE HOSPEDAJES MEDIANTE LA ASOCIACIÓN CON
PROPIETARIOS DE INMUEBLES EN LA CIUDAD DEL CUSCO

ha sido aprobada.

.....
Alberto Zapater (Jurado)

.....
Enrique Louffat (Jurado)

.....
Carlos Aguirre Gamarra (Asesor)

.....
Alfredo Mendiola Cabrera (Asesor)

Universidad Esan

2018

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Idea de Negocio	2
1.2.1. <i>Piloto de la idea de negocio</i>	3
1.3. Objetivos	3
1.3.1. <i>Objetivo General</i>	3
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	3
1.4. Alcances y Limitaciones	3
1.4.1. <i>Alcances</i>	3
1.4.2. <i>Limitaciones</i>	4
1.5. Conclusiones Generales	4
 CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO	 5
2.1. Estructura del trabajo	5
2.2. Fuentes de información	7
2.3. Herramientas utilizadas	7
 CAPITULO III: MARCO CONTEXTUAL.....	 12
3.1. El servicio de hospedaje en el Perú	12
3.2. Características de los competidores directos	13
3.3. Situación del turismo en Cusco y la demanda hotelera	15
3.4. Situación de la oferta hotelera en la ciudad de Cusco	16
3.5. Servicio de alojamiento en Cusco a través de AirBnB	20
3.6. Concepto de economía colaborativa	23
3.7. Principales plataformas de alojamiento inspiradas en la economía colaborativa:	
Airbnb y su operatividad	23
3.7.1 <i>Operatividad de Airbnb</i>	24
3.8 Plataformas de Reservas Hoteleras.....	26

3.9 Conclusiones.....	26
CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE MERCADO	28
4.1. Demanda	28
4.1.1. Metodología para el cálculo de proyección de la demanda.....	28
4.1.2. Definición del mercado objetivo	29
4.1.3. Cálculo de la demanda potencial	29
4.1.4. Ocupabilidad según fuente secundarias	32
4.1.5. Ocupabilidad histórica de Magic Cusco	34
4.1.6. Conclusiones sobre la demanda	35
4.1.7. Proyecciones de demanda por escenarios	36
4.1.7.1.Escenario pesimista	36
4.1.7.2.Escenario conservador	36
4.1.7.3.Escenario optimista	37
4.2. Investigación de mercado a través de fuentes primarias	38
4.2.1. Encuestas a turistas en la ciudad de Cusco	38
4.2.2. Entrevistas a propietarios de inmuebles en la ciudad de Cusco	39
4.2.3. Resultados de la investigación.	40
4.2.3.1.Encuesta a los turistas en la ciudad de Cusco	40
4.2.3.2.Entrevista a los propietarios de inmuebles	41
4.3. Interpretación e informe de los hallazgos	42
CAPÍTULO V: ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	44
5.1. Factores Críticos de Éxito del Negocio Propuesto.....	44
5.1.1. Factores críticos de éxito (FCE)	44
5.2. Análisis PEST.....	47
5.3. Análisis de las fuerzas competitivas	48
5.3.1. Poder de Negociación de los Clientes	48
5.3.2. Poder de Negociación de los Proveedores.....	50
5.3.3. Rivalidad entre Competidores	51
5.3.4. Amenaza de Ingreso de Servicios Sustitutos.....	53

5.4. Matriz EFE del piloto: Magic Cusco Hostel.....	54
5.5. CANVAS.....	57
5.5.1. Propuesta de Valor.....	58
5.5.2. Segmentación de Mercado.....	58
5.5.3. Canales de Distribución.....	58
5.5.4. Relación con los clientes.....	58
5.5.5. Fuentes de ingresos.....	59
5.5.6. Recursos clave.....	59
5.5.7. Actividades clave.....	59
5.5.8. Socios estratégicos.....	59
5.5.9. Estructura de costos.....	60
 CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING	61
6.1 Objetivos de Marketing	61
6.2 Servicio	61
6.2.1 <i>Propuesta de valor del servicio</i>	61
6.2.2 <i>Servicio principal</i>	62
6.2.3 <i>Servicios secundarios</i>	62
6.3 Estrategia general de Marketing	62
6.4 Estrategias del Marketing Mix	63
6.4.1 <i>Estrategia de Precio</i>	63
6.4.2 <i>Estrategia de Producto</i>	64
6.4.3 <i>Estrategia de Plaza</i>	66
6.4.4 <i>Estrategia de Promoción</i>	67
6.4.5 <i>Estrategia de Personas</i>	68
6.4.6 <i>Estrategia de Procesos</i>	68
6.4.7 <i>Servicio al Cliente</i>	68
6.5 Métricas de Marketing	70
6.5.1 <i>Respecto a los usuarios del servicio</i>	70
6.5.2 <i>Respecto a los propietarios de inmuebles</i>	70

CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES	71
7.1 Descripción de las Operaciones.....	71
7.2 Estrategia de Calidad de Procesos	74
7.3 Estructura de Recursos Humanos.....	75
7.4 Arquitectura del sistema de negocio	75
7.5 Actividades para la implementación de la empresa	78
 CAPÍTULO VIII: ANÁLISIS FINANCIERO	 79
8.1.Consideraciones Generales.....	79
8.2. Consideraciones sobre gastos.....	80
8.3. Consideraciones sobre ingresos y costos de ventas.....	82
8.3.1. <i>Pronóstico de Ingresos</i>	82
8.3.2. <i>Pronóstico del costo de ventas</i>	83
8.4. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado.....	84
8.5. Análisis de Puntos Críticos.....	88
8.6. Análisis de Escenarios.....	89
8.7. Conclusiones del Capítulo.....	90
 CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES	 92
ANEXOS	98
BIBLIOGRAFÍA	186

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Estructura de la asociación con propietarios	2
2.1. Flor de Servicios	11
3.1. Número de visitantes internacionales al Perú	16
3.2. Perfil Turista que visita Cusco	17
3.3. Nivel de Satisfacción en alojamientos del Cusco	18
3.4. Crecimiento de la oferta y demanda de establecimientos de hospedaje en Cusco ..	19
3.5. Aumento de anuncio de alquileres en Airbnb en el Cusco	21
6.1. Decoración de áreas comunes	65
6.2. Decoración de habitación de 2 y 3 camas	65
6.3. Definición de la estrategia de plaza	66
7.1. Procesos vinculados a la captación de propietarios	72
7.2. Procesos vinculados a la captación de huéspedes y al servicio de alojamiento	73
7.3. Estructura de Personal	75

ÍNDICE DE TABLAS

2.1. Estructura del trabajo	5
3.1. Clasificación y categorías de establecimientos de hospedaje	13
3.2. Requisitos mínimos para Hostales de 1 y 2 estrellas, y albergues.....	14
3.3. Requisitos mínimos de los establecimientos no categorizados.....	14
3.5. Evolución de la oferta de habitaciones y plaza-cama ofertadas en Cusco.....	19
3.6. Detalle de la oferta de alojamiento en hostales de 1 y 2 estrellas, albergues y establecimientos no categorizados para el año 2016.....	19
3.7. Resumen de tarifas y servicios de establecimientos de hospedaje.....	22
3.8. Requisitos mínimos para Magic Cusco Hostel	26
4.1. Demanda potencial proyectada hasta el 2020	32
4.2. Participación del mercado posible.....	32
4.3. Llegada de Turistas a la Ciudad de Cusco, años 2013, 2014 y 2015.....	33
4.4. Ocupabilidad proyectada por mes para un año de operación.....	34
4.5. Ocupabilidad histórica desde el mes de mayo 2016.....	35
4.6. Ocupabilidad para un escenario pesimista... ..	36
4.7. Ocupabilidad para un escenario esperado.....	37
4.8. Ocupabilidad para un escenario optimista	37
4.9. Ficha técnica de encuesta a Turistas	38
4.10. Ficha técnica de la Entrevista a Propietarios.....	39
4.11. Lista de propietarios entrevistados.....	38
4.12. Resultados de las encuestas a Turistas	40
4.13. Resultados de las encuestas a Turistas	41
5.1. Factores Externos e Internos de Magic Cusco.....	44
5.2. Factores de éxito en los hoteles.....	45
5.3. Objetivos vs Factores éxito.....	45
5.4. Descarte de Factores Internos No Críticos	46
5.5. Descarte de Factores Externos No Críticos.....	46
5.6. Matriz PEST	47
5.7. Poder de negociación de los clientes	49

5.8. Poder de negociación de los proveedores	51
5.9. Nivel de intensidad de la rivalidad entre competidores	52
5.10. Poder de amenaza de los productos sustitutos	53
5.11. Nivel de amenaza de nuevos competidores entrantes.....	54
5.12. Evaluación de factores externos – Matriz EFE.....	55
5.13. Factores críticos de éxito vs oportunidades y amenazas	56
5.14. Cavas.....	57
6.1. Oferta de precio de los competidores	63
6.2. Estrategia de precios.....	64
6.3. Componentes del producto.....	64
6.4. Presupuesto de Marketing	67
6.5. Estrategias de servicio al cliente.....	69
7.1. Detalle de trámites necesarios para el inicio de operaciones.....	78
8.1. Activos a depreciar.....	80
8.2. Depreciación acumulada por años.....	81
8.3. Gasto total en recursos humanos.....	82
8.4. Precio promedio de habitaciones de 2 camas en Magic Cusco.....	82
8.5. Gastos operativos.....	84
8.6. Habitaciones demandadas al año según escenario conservador.....	85
8.7. Proyección EEFF.....	85
8.8. Cuentas y Subcuentas proyectadas.....	86
8.9. Obtención de flujo de caja económico.....	87
8.10. Valor actual neto y TIR.....	87
8.11. Punto crítico de venta de habitaciones.....	88
8.12. Punto crítico de ocupación de habitaciones.....	89
8.13. VAN y TIR escenario pesimista.....	89
8.14. VAN y TIR escenario optimista.....	90

ÍNDICE DE ANEXOS

1. Reglamento de establecimiento de hospedaje	98
2. Listado de hospedajes, precios, servicios y ubicación.....	102
3. Cálculo de ocupabilidad histórica de magic cusco.....	104
4. Encuesta realizada a turistas en cusco (versión en español).....	105
5. Encuesta realizada a turistas en cusco (versión en inglés).....	108
6. Informe de resultados de encuestas a turistas.....	111
7. Pautas para la entrevista a propietarios.....	119
8. Información entregada a los propietarios.....	120
9. Convenio marco de asociación en participación para la prestación del servicio de “alojamiento.....	122
10. Modelo de contrato de mandato por representación.....	137
11. Informe sobre la entrevista a propietarios.....	141
12. Términos y condiciones de la garantía de anfitrión.....	151
13. Análisis PEST.....	172
14. CANVAS.....	178
15. Cálculo de montos afectos a depreciación.....	182
16. Detalle de gastos no depreciables.....	183
17. Proyección de habitaciones a asociar.....	185
18. Estado de ganancias y pérdidas escenario pesimista.....	186
19. Estado de ganancias y pérdidas escenario optimista.....	188

Luis Miguel Barreda Baca
Dirección: Jr. Cartavio 406, dpto. 201 - Surco
Teléfonos: 966342834
Correo: luismbarreda@gmail.com



Maestro en Gestión Empresarial (c), Ingeniero Químico Titulado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con experiencia en implementación de proyectos de mejora de procesos, implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad, seguridad y medio ambiente, análisis físicos y químicos de control de calidad, y supervisión de procesos en plantas de producción. Profesional con gran capacidad de organización, adaptación, liderazgo y análisis; así como para la solución de problemas.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Gestión Empresarial Universidad ESAN	2016-2017
Ingeniero Químico Universidad Nacional Mayor de San Marcos	2006-2011

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Unique S.A. fecha	Agosto 2017 – a la
-----------------------------	---------------------------

Ingeniero de Calidad, con las siguientes funciones:

- Implementación de Proyectos de Mejora
- Solución, seguimiento y respuesta de reclamos de clientes
- Homologación y proyectos con proveedores
- Supervisión de los controles de procesos en planta
- Supervisión del cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura en planta
- Desarrollo y validación de procesos de envasado de cosméticos

Quimtía S.A. 2017	Marzo 2014 – Julio
-----------------------------	---------------------------

Analista de Aseguramiento de la calidad, con las siguientes funciones:

- Implementación de Proyectos de Mejora
- Solución, seguimiento y respuesta de reclamos de clientes
- Solución y seguimiento de Productos No Conformes

- Supervisión de los controles de procesos en planta
- Supervisión del cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura en planta
- Gestión del mantenimiento y calibración de los equipos de medición
- Implementación y manejo de Indicadores de Gestión
- Mantenimiento del Sistema Integrado de Gestión (Calidad, BPM, HCCP)
- Auditorías Internas del sistema de Gestión de Calidad
- Capacitaciones al personal sobre temas de Calidad, Buenas Prácticas de Manufactura e Inocuidad de Alimentos

Ransa S.A.

abril 2012 – febrero 2014

Asistente de Sistemas Integrados de Gestión, con las siguientes funciones:

- Implementación de proyectos de mejora de procesos
- Solución, seguimiento y respuesta de reclamos de clientes
- Implementación y manejo de Indicadores de Gestión
- Elaboración de Matrices de Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos
- Elaboración de Matrices de Identificación y Evaluación de Aspectos Ambientales
- Mantenimiento del Sistema Integrado de Gestión
- Auditorías Internas
- Capacitaciones al personal sobre temas de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad

Logistas S.A.

agosto 2011 - marzo 2012

Asistente de Sistemas Integrados de Gestión, con las siguientes funciones:

- Mantenimiento y mejora del Sistema Integrado
- Auditorías Internas
- Capacitaciones al personal
- Inspecciones de Seguridad y Medio Ambiente
- Elaboración de Matrices de Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos
- Elaboración de Matrices de Identificación y Evaluación de Aspectos Ambientales

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Diplomado en Ingeniería de la Calidad y SIx Sigma: Green Belt 2013
Instituto para la Calidad - ICPUC

Diplomado en Gestión de Operaciones 2014
TECSUP

IDIOMAS

Inglés – Nivel avanzado

Portugués – Nivel intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

Ofimática

Microsoft Excel, Microsoft Power Point, Microsoft Word, Microsoft Visio.

Softwares de Ingeniería

AutoCAD, Minitab, SAP, Chemcad, HYSIS, MS Project.

DATOS PERSONALES

Soltero

Fecha de nacimiento: 18 de diciembre 1987

Manuel Bueno Olivera
Dirección: Calle Manuel Fuentes 661 San Isidro
Teléfonos: 422-1356/965-940480
Correo: manuelbueno20@gmail.com



Maestro en Gestión Empresarial (c), Abogado por la Universidad San Martín de Porres con 9 años de experiencia en derecho tributario y procesos judiciales civiles, contenciosos administrativos y constitucionales. Profesional con alta capacidad analítica, destreza para liderar equipos, altos valores éticos, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente en el área del derecho tributario.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Gestión Empresarial Universidad ESAN	2016-2017
Título de Abogado Universidad de San Martín de Porres	2010
Bachiller en Derecho Universidad de San Martín de Porres	2002-2007

EXPERIENCIA PROFESIONAL

SUNAT

Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales

Auditor Resolutor

febrero 2017– a la fecha

Encargado de resolver expedientes impugnatorios del directorio de principales contribuyentes nacionales de la SUNAT. Especializado en servicios de asistencia técnica y retenciones a empresas no domiciliadas.

SUNAT

Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales

Sectorista Tributario

noviembre 2016 - enero 2017

Encargado de absolver consultas tributarias del directorio de principales contribuyentes nacionales de la SUNAT en temas de Impuesto a la Renta, IGV, ITAN, entre otros

SUNAT

Intendencia Lima – Gerencia de Servicios al Contribuyente

Supervisor**abril 2015 - octubre 2016**

Responsable de oficina de atención al público de la SUNAT y gestión del personal a cargo (22 colaboradores) para su desarrollo y mejora del clima laboral. He logrado mejoras en los indicadores de gestión como tiempo promedio de atención y número de quejas.

SUNAT

Intendencia de Procesos Centralizados - Gerencia de Canales de Atención

Coordinador de procesos de atención al cliente**enero 2014 - marzo 2015**

Responsable de coordinar el proceso de atención al contribuyente en los canales presenciales, telefónicos y virtuales. Gestioné la mejora de los contenidos tributarios de la página web de la SUNAT y logré crear una base actualizada y uniformizada de consultas y respuestas tributarias frecuentes a nivel nacional.

SUNAT

Intendencia Regional Loreto

Representante de la procuraduría**abril 2011 - diciembre 2013**

Responsable de los procesos judiciales de la SUNAT en la ciudad de Iquitos. Logré sentencias favorables a SUNAT en demandas de indemnización, procesos contenciosos administrativos y constitucionales.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Diplomado en Tributación

2013

Universidad Marcelino de Champagnat

Diplomado en Tributación y Asesoría Fiscal

2012

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

IDIOMAS

Inglés – Nivel avanzado

Francés – Nivel básico

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel intermedio

DATOS PERSONALES

Casado

Fecha de nacimiento: 05 de marzo 1985

Romel Eduardo Nieto Cueva
Dirección: Jr. Bernardo O'Higgins 281 - Pueblo Libre
Teléfono: 988515835
Correo: romelnieto@gmail.com



Maestro en Gestión Empresarial (c), Economista titulado de la UNMSM, con experiencia en análisis financiero y control de gestión, con estudios de especialización en gestión de empresas, evaluación de proyectos y desviaciones presupuestales. Profesional proactivo con capacidad para trabajar en equipo, cuento con estudios de inglés avanzado y dominio de Microsoft Excel.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Gestión Empresarial Universidad ESAN	2016-2017
Economista Universidad Nacional Mayor de San Marcos	2007-2013

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Corporación Rokys

Analista de Control de Gestión

Julio 2017 - Actual

Evaluación de indicadores del Balance Score Card.

Análisis de la rentabilidad de estrategias comerciales en los resultados operativos, por tiendas, canales y marcas (Rokys, Rodizio, Sopranos, LimaQ, Scencia, Viena, Lomas); así como análisis de los estados financieros, pronóstico del flujo de caja y análisis de desviaciones presupuestales.

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

“Asistente de Cátedra” en el curso de Análisis Financiero FCE

Ciclo 2016- II

Apoyo en la docencia en los temas de análisis de estados financieros, valorización de empresas, capital de trabajo y costo de capital.

Contraloría General de la República

Analista Junior

Junio 2014- Octubre 2015

Análisis y elaboración de informes de resultados anuales de entidades y empresas públicas en la Gerencia de Auditoría Financiera y de la Cuenta General.

Muestreo y análisis de operaciones de endeudamiento como parte de comisiones de auditoría.

Aprobación de mapeo de control interno (COSO) al endeudamiento público, como resultado forme parte de la auditoría al endeudamiento público en el Ministerio de Economía y Finanzas.

Becario en el I Programa en Gestión Pública y Contrataciones con el Estado “Formar”

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Gestión Empresarial Exitosa para MYPES, PUC. 2015

Programa de Gestión de Riesgos Financieros, BURSEN 2015

PUBLICACIONES

La curva de Phillips y la tasa natural de desempleo en el Perú. Julio 2012

Revista del Instituto de Investigaciones Económicas de la Facultad de Economía UNMSM

DATOS PERSONALES

Soltero

Fecha de nacimiento: 16 de marzo 1990

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años, el turismo en el Perú, y especialmente en el Cusco, ha experimentado un crecimiento sostenido que ha traído como consecuencia el aumento de negocios relacionados al servicio de hospedaje. En el caso del Cusco, cabe señalar que en el año 2016 esta ciudad recibió más de 3 millones de turistas, estimándose que el número de turistas se elevó a 3.2 millones en el año 2017 representando un crecimiento del 6%.

Sobre el particular, según estudios realizados por instituciones gubernamentales, en el año 2016, el 47% de los turistas extranjeros que llegaron al Perú se hospedaron en establecimientos de 1 y 2 estrellas y albergues, lo cual es indicativo del potencial de crecimiento que tiene el sector hotelero de tipo económico.

Sin embargo, en los últimos años las empresas basadas en el concepto de economía colaborativa han empezado a revolucionar muchas industrias, entre ellas la del alojamiento, siendo la empresa AirBnB, la principal representante en dicho rubro. AirBnB permite que particulares puedan ofrecer habitaciones desocupadas en sus viviendas a personas de cualquier lugar del mundo y bajo este modelo de negocio ha logrado un crecimiento impresionante siendo que a la fecha dicha empresa está valuada en más de 25 000 millones de dólares y cuenta con más habitaciones que las 7 principales cadenas hoteleras del mundo.

Asimismo, cada vez más personas optan por hospedarse a través de plataformas colaborativas como AirBnB dado a que las mismas vienen ganando la aceptación del público, sobre todo jóvenes que encuentran en esta opción una forma diferente de viajar por el mundo que les permite conocer la cultura local y hospedarse a precios cómodos.

En este sentido, a fin de aprovechar esta nueva tendencia en la forma de prestar el servicio de alojamiento y las ventajas regulatorias existentes respecto del alojamiento a través de plataformas como AirBnB, el plan de negocio propuesto plantea la creación de hospedajes económicos mediante la asociación con propietarios de inmuebles.

El presente proyecto tiene como objetivo general el evaluar la viabilidad comercial, operativa, legal y económica del negocio propuesto, soportado por los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico integral de la situación actual del mercado de alojamiento de tipo económico en la ciudad del Cusco.
- Determinar la demanda potencial del servicio y la posible oferta.
- Determinar la ubicación apropiada de los inmuebles para la implementación de alojamientos.
- Definir los objetivos y estrategias del plan de negocio.
- Desarrollar el plan de marketing y plan operativo del plan de negocio.
- Examinar la viabilidad económica de la idea de negocio.

Para el desarrollo del presente plan de negocio se realizó, en una primera etapa, una investigación a través de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes secundarias se utilizaron para el desarrollo del capítulo conceptual y contextual, en el que se detalla la situación actual de la oferta y demanda de hospedajes respecto al turista extranjero; así mismo, en dicho capítulo se realiza una introducción a las economías colaborativas, a la metodología mediante la cual trabajan las plataformas como Airbnb, y al marco legislativo bajo la cual se rigen los hospedajes en el Perú. Las fuentes primarias fueron obtenidas a partir de encuestas y entrevistas realizadas a turistas y a propietarios, respectivamente. Estas herramientas se utilizaron para realizar el análisis de la demanda y el estudio de mercado presentado en el capítulo cuatro de la presente tesis.

El presente plan de negocio incluye un análisis estratégico respecto al entorno de la industria de hospedajes en la ciudad de Cusco, mediante el uso de herramientas como el análisis de factores críticos de éxito, análisis PEST, y las cinco fuerzas de Porter. Haciendo uso de estas herramientas se pudieron identificar oportunidades como: crecimiento sostenido de la demanda de alojamiento en el Cusco, creciente preferencia del uso de plataformas de alojamiento como Airbnb, creciente popularidad de los negocios basados en el concepto de economía colaborativa, la mayoría de turistas que visitan Cusco se encuentran entre 25 y 44 años por lo que están habituados al uso de plataformas de reservas online, los principales países emisores de turistas al Cusco registrarán tasas de crecimiento de PBI altas en los próximos años, el 100% de los propietarios entrevistados señaló que participaría en el modelo propuesto, existe desconocimiento de los propietarios de viviendas sobre el uso de plataformas de reservas en línea (asimetría de información). Por

otro lado, se identificaron amenazas como: estallido de posibles conflictos sociales, emisión de leyes que regulen o limiten el alojamiento a través de Airbnb, la ralentización del crecimiento del turismo en el Cusco por falta de infraestructura de transporte adecuada, emprendimiento de manera independiente de los propietarios, entre otros. Como resultado de esto se definieron las estrategias a seguir, y el modelo de negocio aterrizado a partir de una matriz canvas.

En función a los resultados del estudio de mercado y del análisis estratégico se elaboró el plan de marketing el cual incluye objetivos estratégicos, descripción del público objetivo y la estrategia de marketing mix basado en las 7 P (producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos, servicio al cliente). En este sentido, el servicio ofrecido consistirá en un alojamiento económico que incluya las principales características valoradas por los turistas según la encuesta realizada, destacando entre ellos: internet, agua caliente, ítems básicos de limpieza, custodia de equipaje, y desayuno incluido. Para el caso del precio, se realizó una comparación de los precios de los principales competidores y se estableció un precio promedio de acuerdo con los ofrecidos a través de Airbnb, considerando la zona geográfica en la que se encontrarán los inmuebles en donde se prestará el servicio. Con respecto a la plaza y promoción, se definió la zona de Wanchaq como la zona ideal para la operación de la empresa debido a que significa tener costos fijos muchos menores con respecto al centro histórico, a que el desarrollo y modernización de ese distrito en los últimos años favorece la creación de nuevos negocios, y a que el resultado de las encuestas nos confirma que existen usuarios que no buscan hospedajes en el centro de la ciudad. Asimismo, se determinó que las plataformas de reserva de hospedaje servirán como canal para llegar al cliente final. Para este último caso se consideró, además, un proceso de promoción para nuestros futuros socios a través de visitas y volantes. Con respecto a las personas, la estructura organizacional definida es sencilla considerando a un administrador y un asistente que serán los encargados de mantener las cuentas y de la logística necesarias para el mantenimiento del negocio.

Respecto a los procesos, se definieron a los procesos de servicio al cliente y captación de nuevos socios como los procesos críticos del negocio. Por último, se plantearon estrategias para los 8 factores del servicio al cliente obtenidas de la flor de servicio. En este

caso se definieron a los factores de hospitalidad, seguridad y excepciones como los más críticos y los cuales se trabajarán de la mano con los propietarios.

Del análisis realizado en la presente tesis se concluye que actualmente se presentan condiciones favorables para la implementación del negocio propuesto en el Cusco estimándose una rentabilidad de 48.3% ($TIR = 48.3\%$) mayor a la tasa de 25%, exigida por los accionistas, asimismo, el negocio propuesto debe implementarse fuera del centro histórico del Cusco, y preferentemente en zonas aledañas como el distrito de Wanchaq. Finalmente, dada la coyuntura actual del mercado, el negocio propuesto debe implementarse en el corto o mediano plazo, aprovechando el auge de los negocios basados en la economía colaborativa y su aún baja utilización en el Cusco por motivos de desconocimiento digital o aversión al riesgo.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Según los informes emitidos por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, nuestro país ha mostrado una evolución favorable en el sector hotelero, creciendo entre los años 2011 y 2015 en 33%, lo cual representa 4,800 nuevos hospedajes. Así mismo, se tiene un crecimiento en el sector turismo, es así que entre los años 2011 y 2016 el número de turistas creció en 42%, lo que equivale a 1,1 millones de personas. También hubo un importante incremento en la oferta de habitaciones y plazas de camas en los últimos cinco años; es así que se inauguraron 225 hoteles de 3 estrellas que aportan con más de 14 mil nuevas plazas-cama (MINCETUR, 2016).

Otra variable importante por considerar es el crecimiento de la oferta de alojamiento versus la llegada de turistas a los establecimientos de hospedaje entre los años 2011 y 2015. Por un lado, se tiene que en el citado periodo en Lima el número de hospedajes creció 17%, mientras que la llegada de pasajeros creció en 24%. Por otro lado, en Cusco, entre los años 2011 y 2015, el número de hospedajes creció un 40%, mientras que las llegadas a hospedajes se incrementaron también en 40% (MINCETUR, 2016). Además, según un reporte emitido por la agencia STR Global, el porcentaje de ocupación de los establecimientos en Cusco en el tercer trimestre del año 2016 fue de 72.8% (Portal de Turismo, 2016a).

Por otra parte, recientemente se viene dando una transformación a nivel mundial en la forma de buscar alojamiento, debido al crecimiento exponencial de la popularidad de la denominada “economía colaborativa”, siendo Airbnb la mayor representante de esta tendencia.

Sobre el particular, una muestra de esta tendencia se evidencia en el incremento del número de propiedades ofertadas a través de Airbnb en el país. Según el Portal informativo de la Cámara Nacional de Turismo del Perú, las propiedades ofertadas en alquiler en dicha plataforma crecieron un 96.7% entre el 2015 a agosto del 2016 pasando de 2,035 a 4,003 propiedades (entre casas, departamentos, y habitaciones), de las cuales 3,300 estaban ubicadas en Lima y 703 en Cusco (Portal de Turismo, 2016b).

Actualmente, según el sitio web Airbnb, analizador online especializado en las operaciones de Airbnb, existen en Cusco 3,288 propiedades registradas para alquiler, lo cual representa un incremento del 126% con respecto al año anterior (AIRDNA, 2017). Cabe destacar que Cusco es la ciudad más turística del país y durante el año 2016 recibió más de tres millones de turistas, 7.5% más que en el año 2015 (Portal Perú.com, 2017).

Teniendo en cuenta el contexto del sector se busca incursionar en el sector de servicio de hospedaje de clase económico ofertado en zonas cercanas al centro histórico del Cusco, a través del modelo de negocio de asociación con propietarios de inmuebles en Cusco.

1.2. Idea de Negocio

Desarrollar una asociación estratégica con propietarios de inmuebles ubicados en la ciudad del Cusco que deseen alojar turistas en sus propiedades a cambio de una renta fija y una renta variable proporcional a las ganancias obtenidas por el servicio de hospedaje. La renta fija se otorgará a cambio de la administración mensual de las habitaciones disponibles en la propiedad, las cuales serán ofertadas por la empresa de manera permanente a través de páginas web de reserva. La renta variable será otorgada siempre que en el mes de operación se tengan utilidades netas del ejercicio.

En las propiedades en las cuales se implemente el negocio se invertirá en mejoras y mobiliario que sean necesarios para brindar un servicio óptimo.

En la figura N° 1 se muestra un esquema de la sociedad formada con el propietario.

Figura N°1: Estructura de la asociación con propietarios



Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis

1.2.1. Piloto de la idea de negocio.

La idea de negocio indicada viene siendo implementada desde mayo 2017 por uno de los integrantes del grupo de tesis con el nombre de Magic Cusco Hostel. Surgió de la conformación de una sociedad entre dicho integrante y la dueña de una propiedad en el distrito de Wanchaq, Cusco. Esta sociedad tiene las mismas condiciones y características explicadas anteriormente, y sirve como un piloto del cual se tomarán datos referenciales de ocupabilidad, estacionabilidad y operatividad.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Evaluar la viabilidad comercial, operativa, legal y económica de un negocio que se dedique a la implementación de hospedajes mediante la asociación con propietarios de inmuebles en el Cusco.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico integral de la situación actual del mercado de alojamiento de tipo económico en la ciudad del Cusco.
- Determinar la demanda potencial del servicio y la posible oferta.
- Determinar la ubicación apropiada de los inmuebles para la implementación de alojamientos.
- Definir los objetivos y estrategias del plan de negocio.
- Desarrollar el plan de marketing y plan operativo del plan de negocio.
- Examinar la viabilidad económica de la idea de negocio.

Alcances y Limitaciones

1.3.3. Alcances

- Se realizará un análisis de la categoría económica del sector hotelero en la ciudad del Cusco.

- Se investigará y analizará la demanda potencial de alojamiento en zonas no muy lejanas al centro histórico de la ciudad del Cusco.
- Se investigará y analizará el interés de propietarios en nuestra propuesta de negocio.
- Se elaborará un plan de marketing, operaciones y financiero. Sobre la base de los resultados se evaluará la viabilidad económica del proyecto.

1.3.4. Limitaciones

- Acceso limitado a propietarios de inmuebles donde implementar el negocio.
- El plan de negocio planteado es aplicable también a diversas ciudades del interior del país, sin embargo, por limitación de tiempo y dinero sólo comprenderá a las zonas no muy lejanas al centro histórico del Cusco.

1.4. Conclusiones generales

La idea de negocio a desarrollar busca explotar las condiciones favorables sobre el turismo en Cusco a través de un nuevo concepto de asociación con propietarios, la cual permitirá incurrir en bajos costos de inversión inicial tomando en cuenta que se trata del rubro de hospedajes. Los objetivos planteados para el desarrollo de la presente idea de negocio tienen en consideración el alcance del proyecto, el cual se enfoca sólo en la ciudad de Cusco; además de las limitaciones geográficas sustentadas por factores de costos y tiempo.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se detallarán las principales herramientas utilizadas para el logro de los objetivos planteados anteriormente, basándose en la estructura establecida para el desarrollo de la tesis. Esta estructura cuenta con tres capítulos introductorios, conceptuales y contextuales, y seis capítulos en el que se desarrolla la idea de negocios.

Para el desarrollo de los capítulos introductorios se utilizarán fuentes secundarias como revistas, informes gubernamentales, entre otros; mientras que para los capítulos de desarrollo de la idea de negocio se utilizarán herramientas como encuestas, análisis PEST, herramientas de análisis financiero, entre otros.

2.1. Estructura del Trabajo

La Tabla N° 2.1 resume la estructura de trabajo de la presente tesis. En esta tabla se detallan los propósitos de cada capítulo y las herramientas utilizadas para el logro de los mismos.

Tabla N° 2.1: Estructura del trabajo

Cap.	Título	Propósito	Metodología
1	Introducción	Explicar y dar a conocer el objetivo del negocio con sus alcances y limitaciones. Detallar la oportunidad encontrada y su viabilidad.	Investigación en fuentes secundarias.
2	Marco Metodológico	Detallar las herramientas a utilizar para el cumplimiento de los objetivos de cada capítulo.	Investigación en fuentes secundarias.
3	Marco Conceptual y Contextual	Detallar los conceptos básicos relacionados al sector hotelero tradicional. Explicar el modelo de las economías colaborativas relacionados al hospedaje. Detallar las principales plataformas de reservas de habitaciones online. Explicar la situación actual del sector hotelero en el Cusco.	Investigación en fuentes secundarias.

4	Estudio de Mercado	<p>Conocer las características del mercado, el perfil del turista, y sus gustos y preferencias con respecto al servicio de hospedaje propuesto.</p> <p>Se aplicarán las herramientas de investigación cualitativa (entrevistas a profundidad) e investigación cuantitativa (encuestas a conveniencia).</p> <p>Se harán encuestas a los propietarios de los inmuebles para ver si están disponibles para brindar el servicio y si desean brindar el servicio.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigación cualitativa: entrevistas a profundidad. 2. Investigación cuantitativa: encuestas a conveniencia. 3. Investigación en fuentes secundarias.
5	Análisis Estratégico	<p>Analizar todos los factores del entorno utilizando el análisis PEST, las cinco fuerzas de Porter e identificando las oportunidades y amenazas del entorno. Con el resultado de este análisis se podrán planificar acciones estratégicas para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas detectadas.</p> <p>Detallar la propuesta de valor de la empresa, la segmentación del mercado, los canales de distribución a utilizar, el tipo de relación con los clientes, la fórmula de utilidades, los recursos y actividades clave, los socios estratégicos y la estructura de costos operativos mediante el Modelo CANVAS.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Factores de éxito 2. Análisis PEST 3. Cinco fuerzas de Porter 4. Matriz EFE 5. Modelo CANVAS
6	Plan de Marketing	<p>Identificar el reto del Marketing para el negocio, que en una primera etapa estará enfocado en eliminar la creencia que tiene parte del público objetivo que actualmente prefiere hospedarse en el centro histórico.</p> <p>Plantear estrategias para cada uno de los factores del Marketing Mix: precio, producto, plaza, promoción, procesos, personal y servicio al cliente.</p> <p>Definir los indicadores que permitan evaluar la eficacia de la estrategia de Marketing implementada.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Siete P de Marketing para servicios 2. Flor de Servicios para el Marketing
7	Plan de Operaciones	<p>Desarrollar los procesos identificados en la cadena de valor de la empresa y detallar los pasos necesarios para poner en marcha el negocio.</p> <p>Detallar los recursos tecnológicos, de infraestructura y recursos humanos necesarios para la implementación de la empresa, y el plan para gestionar la operación diaria del negocio.</p>	Cadena de Valor de Porter.

8	Análisis Económico	Evaluar la viabilidad económica del proyecto mediante el cálculo del VAN y TIR, tomando en cuenta las proyecciones de ventas y gastos. Definir un plan de riesgos con las actividades que permitan hacer frente a escenarios desfavorables durante la implementación del negocio.	1. Estimación de Flujo de caja económico. 2. Cálculo del valor actual neto (VAN). 3. Cálculo de la tasa interna de retorno (TIR).
9	Conclusiones	Detallar los principales hallazgos de la investigación realizada sobre la idea de negocio, tomando como base los objetivos específicos planteados.	Investigación en fuentes primarias y secundarias.

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

2.2. Fuentes de Información

Se utilizarán dos fuentes de información: primaria y secundaria. Como parte de las fuentes de información primaria se tiene a los resultados de las encuestas realizadas a turistas y a propietarios de viviendas en la Ciudad de Cusco. Los resultados y el análisis de estas entrevistas se presentan en el capítulo de Estudio de Mercado.

Como parte de las fuentes secundarias consultadas se tienen los reportes gubernamentales y reportes de consultoras particulares sobre el turismo en el Perú y el mercado hotelero. Entre ellos destacan los reportes emitidos por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Debido a que se tratan principalmente de reportes gubernamentales, la confiabilidad de las fuentes es alta y se considera precisa.

2.3. Herramientas Utilizadas

Investigación en fuentes secundarias

La investigación en fuentes secundarias es una herramienta de fácil acceso y económica que permite obtener datos a partir de estudios ya realizados, y utilizarlos con un fin específico. Antes de utilizar fuentes secundarias es recomendable someterlas a evaluación sobre la base de criterios como: metodología del estudio, error, actualidad, objetivo del estudio y confiabilidad de la fuente (Malhotra, 2008).

Para el caso de la presente tesis, las principales fuentes secundarias utilizadas fueron los estudios gubernamentales emitidos por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo,

tales como el Boletín estadístico de turismo, Evolución de la oferta aérea y hotelera, Perfil del turista extranjero que visita Cusco, Nivel de satisfacción del turista que visita Cusco y Medición económica del turismo.

Investigación cualitativa: Entrevistas a profundidad

Las entrevistas a profundidad son una herramienta de investigación cualitativa que nos permite obtener información sobre el tópico propuesto para esta entrevista. Las entrevistas a profundidad por lo general no siguen una estructura o cuestionario específico, sino que se basan en la habilidad del entrevistador para obtener información valiosa para el estudio a través de un conversatorio con la persona objeto de dicho estudio (Malhotra, 2008).

Durante el desarrollo de la presente tesis se utilizó esta herramienta para conocer las opiniones e inquietudes de los propietarios de las viviendas con respecto al modelo de negocio planteado, para lo cual se realizaron entrevistas a 05 propietarios de inmuebles.

Investigación cuantitativa: Encuestas

La investigación cuantitativa a través de encuestas es una metodología utilizada para recopilar datos de una manera estructurada para luego procesarlos en forma de gráficas y obtener conclusiones a partir de estas. Este tipo de investigación utiliza una estructura de preguntas o cuestionario con respuesta predeterminadas que eliminan la variabilidad y otorgan confiabilidad al estudio (Malhotra, 2008).

Esta herramienta fue aplicada durante la etapa de estudio de mercado, en la cual se encuestaron a 82 turistas con la finalidad de obtener información sobre sus preferencias en cuanto al servicio de hospedajes de bajo costo en la ciudad de Cusco.

Factores Críticos de Éxito

Los factores críticos de éxito se reúnen como información clave para tomar decisiones en todo negocio. Esta información debe provenir entonces, de los departamentos y/o áreas necesarias en las que se irán generando; es decir, los FCE son pocas áreas claves donde las cosas deben ir bien para que el negocio pueda alcanzar y mantener sus metas establecidas (Bullen y Rockart, 1981: 3).

En el capítulo de análisis estratégico se identificarán estos factores como un paso previo para definir la estrategia de la empresa.

Análisis PEST

El análisis PEST consiste en examinar el impacto de factores externos que se encuentran fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo en los años de vida de esta. Se basa en el análisis de cuatro factores principales: económicos, tecnológicos, políticos y sociales (Martínez y Milla, 2005).

El análisis PEST realizado para el negocio propuesto incluye aspectos económicos no sólo nacionales sino también del entorno internacional que puedan afectar los indicadores de turismo que son favorables en la actualidad.

Las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta para el análisis de la competencia de un sector empresarial específico. En su propuesta de análisis, Porter consideró que las siguientes cinco fuerzas determinan la competencia de un sector: intensidad de la rivalidad en la industria, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos y servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores (Francés, 2006).

Para el caso de la presente tesis, la industria evaluada mediante esta herramienta fue la de los servicios de alojamiento en la ciudad del Cusco.

Matriz EFE

La matriz EFE o EFAS (por sus siglas en inglés), es una manera de organizar los factores externos en las categorías generalmente aceptadas de oportunidades y amenazas y analizar con qué eficacia responde la administración (calificación) de una empresa en particular a estos factores específicos en vista de la importancia percibida (valor) de éstos para ella (Wheelen y Hunger, 2007: 97).

Modelo CANVAS

El modelo canvas es una herramienta para describir cómo la organización crea, entrega y captura valor. El modelo de negocio Canvas permite conocer a fondo el detalle de cómo la organización está creando valor para los clientes a través de una matriz en la que se especifican nueve grupos: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave, estructura de costos (Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, 2014).

Las 7 P del Marketing enfocado al sector servicios (mix de Marketing)

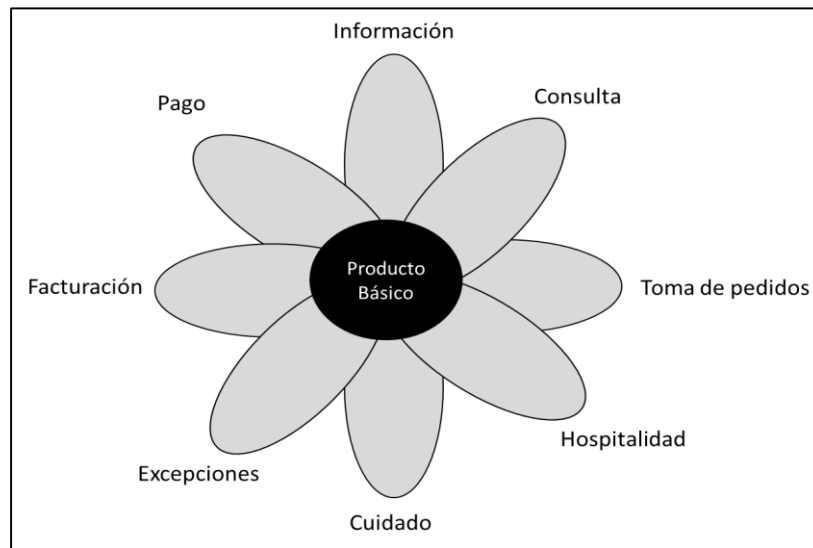
El mix de marketing, es el conjunto de actividades que las empresas u organizaciones desarrollar para colocar sus productos en un mercado específico y que, para el caso de bienes y servicios incluye las decisiones sobre el producto, precio, distribución y promoción. Para el caso específico de servicios, se debe incluir tres actividades más al marketing mix: personas, procesos y atención al cliente (Grande, 2005).

Flor de Servicio

El servicio al cliente puede considerarse con un macro servicio complementario proporcionado por la empresa. Para realizar un análisis de este servicio se puede dividir en ocho grupos: información, toma de pedidos, facturación, pago, consulta, hospitalidad, cuidado, excepciones. Esto ocho grupos forman los pétalos de una flor a la que se le llama Flor de Servicios (Lovelock y Wirtz, 2009).

En la figura N° 2.1 se muestra de forma gráfica los ocho grupos pertenecientes a la flor de servicio.

Figura N° 2.1: Flor de Servicios



Fuente: Lovelock y Wirtz, (2009) – Elaboración propia.

Valor Actual Neto

Al momento de realizar la evaluación financiera de un proyecto, uno de los indicadores más usados es el Valor Actual Neto (VAN). Este indicador resulta de calcular los ingresos y egresos futuros del proyecto y ponerlos en valor monetario equivalente al presente. Debido a que los ingresos se calculan con signo positivo y los egresos con signo negativo, al sumar ambas cifras lo que resulta es el beneficio total del proyecto. Por este motivo, un resultado positivo o mayor a cero del VAN refleja un proyecto rentable ya que los ingresos futuros serán mayores que los egresos futuros (Sapag y Sapag, 2008).

Tasa Interna de Retorno

Al igual que el VAN, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es otro de los indicadores más utilizados al momento de evaluar un proyecto. Desde el punto de vista financiero, el TIR es la tasa a la cual son descontados los flujos de caja de manera que los ingresos y egresos son iguales. Para utilizar este indicador, es necesario también calcular la tasa de descuento de la empresa y realizar una comparación entre ambas: si el TIR es mayor a la tasa de retorno de la empresa, entonces el proyecto se considera viable (Sapag y Sapag, 2008).

CAPITULO III: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se realizará un análisis del contexto actual y marco legal en el que se viene desarrollando la oferta de alojamiento en el Perú, así como las características de los operadores que representan una competencia directa para el plan de negocio propuesto. En segundo lugar, se analizará la situación actual del servicio de alojamiento en la ciudad de Cusco, así como los principales operadores que existen en mercado objetivo y los servicios que éstos brindan.

Adicionalmente se expondrá el concepto de economía colaborativa, se mencionarán sus principales representantes en el rubro de alojamiento. Asimismo, se detallarán las principales características de la operatividad de AirBnB, empresa líder en dicho grupo.

3.1. El servicio de alojamiento en el Perú

El servicio de alojamiento en el Perú se encuentra regulado por el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje¹ y puede brindarse a través de i) establecimientos clasificados y categorizados tales como hoteles, Apart-hoteles, hostales y albergues; y, ii) establecimientos no clasificados ni categorizados, lo cuales no pueden usar las denominaciones mencionadas.

Adicionalmente, en los últimos años dicho servicio también se viene prestando por personas naturales de forma particular a través de plataformas web basadas en el concepto de economía colaborativa como AirBnB, que a la fecha están revolucionando el mercado de alojamiento a nivel mundial. Dichas plataformas permiten a cualquier persona ofrecer casas, departamentos o habitaciones a viajeros de todo el mundo a cambio de un pago, facilitando los procesos de reservas y pago a través de tarjetas de crédito.

El Perú no ha sido ajeno a esta revolución, siendo que AirBnB inició operaciones en el Perú de forma on-line desde hace más de 6 años; sin embargo, es en los últimos 3 años (2015 a 2017) en los que su popularidad ha crecido considerablemente, experimentando desde el año 2015 tasas de crecimiento anual de casi 100% respecto del número de propiedades ofertadas mediante dicha plataforma. (Código: 2017).

¹ Aprobado mediante **Decreto Supremo** 001-2015-MINCETUR, en adelante el reglamento.

3.2. Características de los competidores directos del negocio propuesto

Respecto a los establecimientos clasificados, el reglamento citado en sus artículos 3° y 4° reconoce y señala las características de cuatro tipos de establecimientos de hospedaje y su categorización, las cuales se presentan resumidas en la tabla N° 3.1:

Tabla N° 3.1: Clasificación y categorías de establecimientos de hospedaje

Clasificación	Definición	Categorías
Hotel	Establecimiento de hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea.	1 a 5 estrellas
Apart-Hotel	Establecimiento de hospedaje que está compuesto por departamentos que integran una unidad de explotación y administración.	3 a 5 estrellas
Hostal	Establecimiento de hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea.	1 a 3 estrellas
Albergue	Establecimiento de hospedaje que presta servicio de alojamiento preferentemente en habitaciones comunes, a un determinado grupo de huéspedes que comparten uno o varios intereses y actividades afines. Su ubicación y/o los intereses y actividades de sus huéspedes, determinarán la modalidad del mismo.	No aplica

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

Asimismo, en los anexos del citado reglamento se detallan los requisitos mínimos de equipamiento, servicios y personal según cada tipo de establecimiento y categoría, los cuales se adjuntan como Anexo 1 de la presente tesis.

Habiendo analizado los referidos requisitos mínimos y teniendo en consideración que el negocio propuesto está dirigido a turistas que buscan alojamiento de tipo económico, en la tabla N° 3.2 se detallan las características y servicios mínimos respecto de los establecimientos clasificados como hostales de 1 a 2 estrellas y albergues, quienes identificamos como los principales competidores del negocio propuesto.

Tabla N° 3.2: Requisitos mínimos para Hostales de 1 y 2 estrellas, y albergues.

REQUISITOS		CLASIFICACIÓN Y CATEGORÍA		
		Hostal		Albergue
		2 estrellas	1 estrella	-
Equipamiento	Internet	-	-	Obligatorio
	Caja fuerte en recepción	-	-	-
	TV en habitación	-	-	-
Servicio	Limpieza diaria de habitaciones y ambientes	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
	Custodia de equipaje	Obligatorio	Obligatorio	-
	Botiquín	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
	Cambio regular de sábanas y toallas	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Personal	Personal calificado en atención al cliente	-	-	-
	Personal uniformado las 24 horas	-	-	-

Fuente: Anexos 1 al 4 del Reglamento de Establecimientos de Hospedaje - Elaboración propia del grupo de tesis.

Con relación a los establecimientos no categorizados, se detalla en la siguiente tabla N° 3.3 los requisitos mínimos establecidos en el artículo 8° del reglamento:

Tabla N° 3.3: Requisitos mínimos de los establecimientos no categorizados

REQUISITOS	
Equipamiento	Teléfono para huéspedes
	Botiquín de primeros auxilios
	Sistema de agua fría y caliente las 24 horas
Servicios	Limpieza diaria de habitaciones y ambientes
	Custodia de equipaje
	Cambio regular de sábanas y toallas

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

Respecto a las personas que actualmente vienen prestando el servicio de alojamiento través de plataformas como AirBnB, cabe señalar que a la fecha no existen normas en el Perú que regulen la forma en que debe prestarse dicho servicio ni los requisitos mínimos que deban cumplir los “anfitriones”². Sin embargo, cabe señalar que dicha plataforma permite prestar el servicio de alojamiento bajo las siguientes tres modalidades: i) en propiedades enteras tales como casas o departamentos ii) en habitaciones privadas, y iii) en habitaciones compartidas.

² En la plataforma de AirbnB se denomina “anfitrión” a la persona que presta el servicio de alojamiento (AirBnB, 2018).

En este sentido, se tiene que los competidores de la idea de negocio propuesta son los hostales de 1 y 2 estrellas, albergues, establecimientos no categorizados y anfitriones que brindan el servicio de alojamiento en habitaciones privadas en la ciudad del Cusco. Asimismo, los servicios básicos que incluyen son: i) internet, ii) limpieza diaria de habitaciones y ambientes, iii) custodia de equipaje, iv) botiquín, v) cambio regular de sábanas y toallas, vi) teléfono para huéspedes, y vii) Sistema de agua fría y caliente las 24 horas.

3.3. Situación del centro histórico del Cusco respecto al servicio de alojamiento

Desde hace años la oferta de alojamiento se ha concentrado en el centro histórico del Cusco trayendo como consecuencia la tugurización del mismo. La Municipalidad del Cusco desarrolló ya en el año 2005 un documento denominado Plan Maestro del Centro Histórico del Cusco, el mismo que señala lo siguiente respecto al servicio de alojamiento en dicho Centro Histórico

La oferta y demanda de servicios turísticos se ha concentrado en el Centro Histórico y ha generado el decrecimiento de la población por estar desplazando el uso de vivienda. Anualmente, por ejemplo, se incrementan 1000 camas promedio para el servicio de hospedaje, lo que implica que aproximadamente 10 inmuebles al año se convierten en hostales (Municipalidad del Cusco, 2005: 23)

Asimismo, el Centro Histórico de Cusco se encuentra cada vez más amenazado por el crecimiento comercial que se viene produciendo en los últimos años. Según el diario La República, cada día la gerencia del Centro Histórico de Cusco recibe solicitudes de revisión de proyectos para modificar casonas coloniales, siendo el 95% de las peticiones para hacer proyectos relacionados a hospedajes. Además, el artículo menciona que el 44% de los inmuebles con características patrimoniales son actualmente hospedajes para turistas y que el 71% de esos establecimientos no cumple con las exigencias del Plan Maestro del Centro Histórico para instalar hoteles. Si el boom hotelero y comercial no se detiene el Centro Histórico camina a convertirse en un gran emporio comercial que borraría sus rasgos incaicos originales (La República, 2016).

Esto ha traído como consecuencia altos costos de alquiler por m² en dicha zona del Cusco, siendo que el alquilar una vivienda de 80m² llega a costar hasta USD 1,500

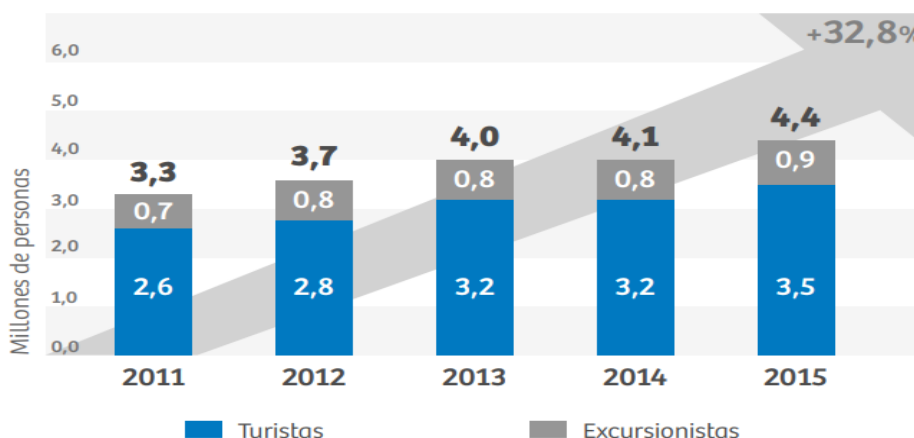
mensuales, y el alquiler de locales comerciales entre USD 800 y 15,000 al mes (La Prensa, 2013).

3.4. Situación del Turismo en Cusco y la Demanda Hotelera

Durante los últimos años se ha visto un crecimiento del sector turismo nacional que es explicado, entre otras razones, debido a diversas campañas internacionales de promoción realizadas por PromPerú³, así como por la realización de ferias y misiones a nivel mundial para promocionar los principales destinos nacionales.

Sobre el particular, cabe señalar que en el año 2015 llegaron al Perú 4.4 millones de visitantes internacionales, 1.1 millones más que en el año 2011, lo que equivale a un crecimiento de 32.8% durante este período (MINCETUR, 2016), lo cual se detalla en la siguiente figura N°3.1.

Figura N° 3.1: Número de visitantes internacionales al Perú



Fuente: Superintendencia Nacional de Migraciones. Elaboración MINCETUR/VMT/DGIETA-DPTA

Al respecto, es preciso señalar que Cusco es la ciudad más turística del país y que durante el año 2016 recibió más de tres millones de turistas: 1.084 millones de procedencia nacional y 1.968 millones de procedencia extranjera. Según lo expresado por Napoleón Llanos Candia, director de la DIRCETUR, el crecimiento porcentual en comparación a

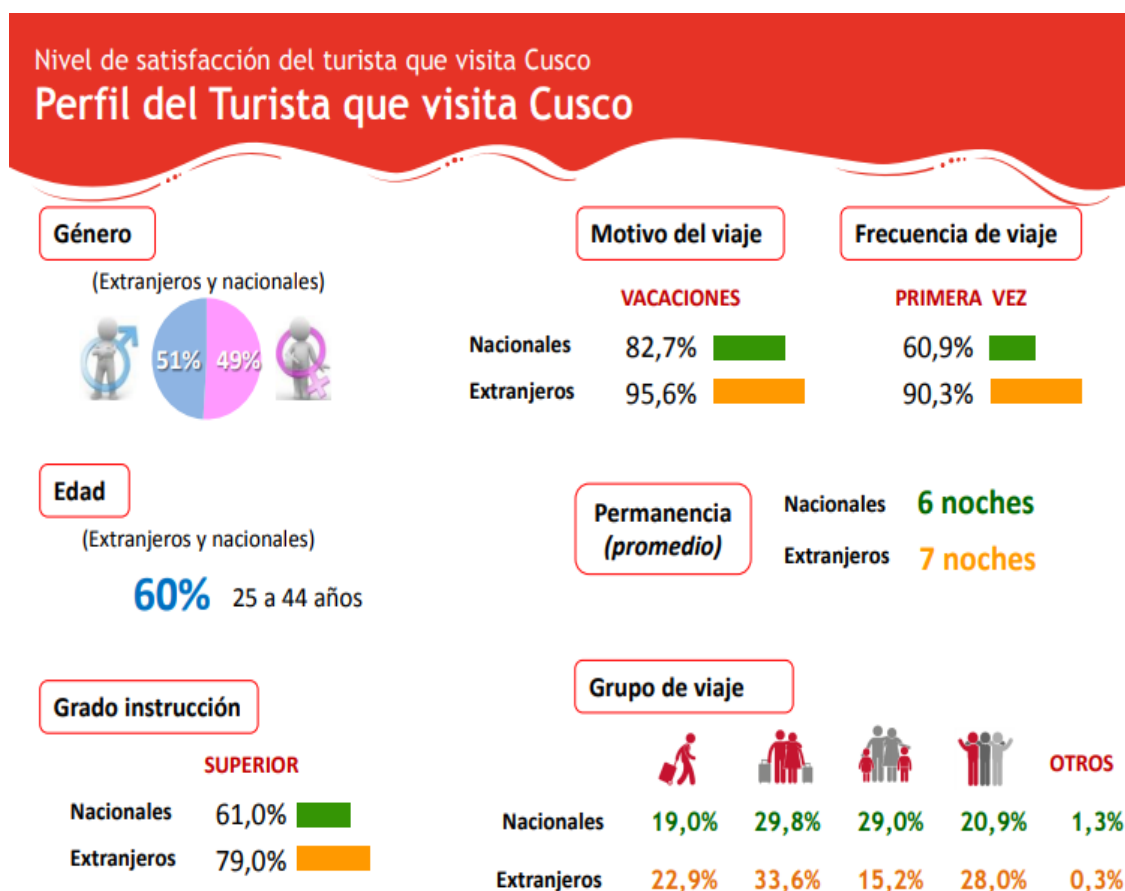
³ Uno de los últimos spots publicitarios fue “Perú, imperio de tesoros escondidos” (Diario Gestión, 2015).

otros años fue de 7.4% y que para el 2017 la región recibiría a 3.2 millones de visitantes lo que representa un crecimiento del 6% respecto del año 2016 (Portal Perú.com, 2017)

Consecuente con este crecimiento, la demanda de hospedajes en la ciudad de Cusco ha crecido en los últimos años. Según un reporte emitido por la agencia STR Global, el porcentaje de ocupación de los establecimientos en Cusco fue de 72.8% en el tercer trimestre del año 2016 (Portal de turismo, 2016a).

De otro lado, según la encuesta “Nivel de satisfacción del turista que visita Cusco” realizada por el MINCETUR en la ciudad de Cusco, el 90% de turistas extranjeros visitaba por primera vez la ciudad imperial tomándose un periodo promedio de 7 noches de permanencia. (MINCETUR, 2017). Asimismo, se detallan los siguientes datos (Ver Figura N° 3.2).

Figura N° 3.2: Perfil del Turista que visita Cusco



Fuente: Nivel de satisfacción del Turista que Visita Cusco - Mincetur (Julio 2017)

Adicionalmente, en la encuesta citada se reporta el siguiente nivel de satisfacción respecto al servicio de alojamiento en la ciudad del Cusco (Ver Figura N° 3.3).

Figura N° 3.3: Nivel de Satisfacción en alojamientos del Cusco



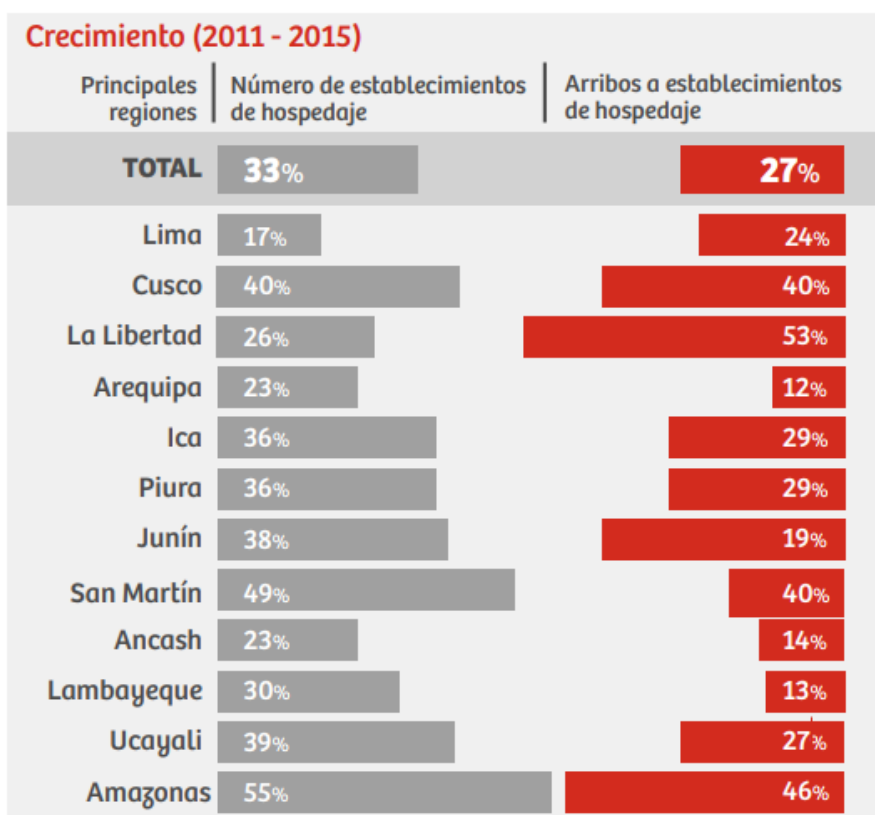
Fuente: Encuesta "Nivel de satisfacción del turista que visita Cusco - Mincetur (Julio 2017)

Como se observa de la Figura 3.3 en general el nivel de satisfacción del turista respecto a los servicios brindados en alojamientos de tipo económico (hoteles de 1 a 2 estrellas, hostales y hostels), es medio, siendo los principales puntos débiles: i) el servicio de internet, ii) el precio pagado en relación con el servicio (sobre todo en hoteles de 1 a 2 estrellas), y iii) la comodidad de la habitación.

En este sentido, al implementar la idea de negocio propuesta se debe tener principal atención a estos 3 aspectos, asegurando a los huéspedes internet razonablemente veloz y buena conexión al wifi en las habitaciones, precios por noche adecuados según temporada, y habitaciones cómodas, para lo cual debe considerarse la inversión en colchones de calidad, ropa de cama adecuada para el clima del Cusco, e implementos básicos tales como mesas de noche, colgadores, entre otros.

Respecto al crecimiento de la oferta y demanda de alojamiento en el sector hotelero, cabe señalar que según el reporte “Evolución de la Oferta Aérea y Hotelera”, la tasa de crecimiento del número de hospedajes y llegada a los establecimientos de hospedaje en el Cusco se mantienen el mismo ritmo hasta el año 2015 (MINCETUR 2016), según se detalla en la siguiente figura N° 3.4.

Figura N°3.4: Crecimiento de la oferta y demanda de establecimientos de hospedaje en la región Cusco y otras regiones del Perú



Fuente: Reporte de Evolución de Oferta Aérea y Hotelera, MINCETUR, julio 2016.

Por otro lado, respecto a la oferta de plazas-cama y habitaciones ofrecidas en la región de Cusco, en la siguiente tabla N° 3.5 se muestra la evolución de la oferta entre el año 2011 al 2016 (MINCETUR, 2017). En esta tabla se aprecia una evolución constante del número de plazas ofertadas en Cusco, teniendo un incremento del 48% entre los años 2011 y 2016.

Tabla N° 3.5: Evolución de la oferta de habitaciones y plazas – cama en Cusco

Item \ Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Habitaciones	16,937	17,810	18,806	20,658	22,946	25,273
Número de Plazas-Cama	32,370	33,677	35,647	39,042	43,527	47,940

Fuente: Elaboración propia del grupo de Tesis.

En el caso específico de la oferta consistente en hostales de 1 y 2 estrellas, albergues y establecimientos no categorizados, los cuales se consideran como competencia directa del negocio propuesto, la oferta para el año 2016 se detalla en la siguiente Tabla N° 3.6.

Tabla N° 3.6: Detalle de la oferta de alojamiento en hostales de 1 y 2 estrellas, albergues y establecimientos no categorizados para el año 2016

Tipo de Hospedaje	Número de Establecimientos	Número de habitaciones	Número de plazas-cama
Hostales 1 estrellas	18	182	323
Hostales 2 estrellas	46	592	1154
Albergues	4	99	326
No Clasificados (*)	722	7,938	15,473
Total	790	8,811	17,276

Fuente: MINCETUR 2017, MINCETUR 2016 - Elaboración propia del grupo de Tesis.

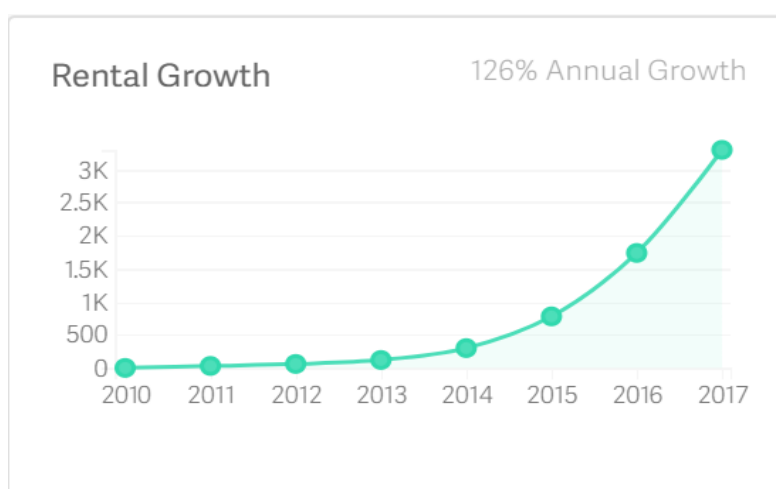
Las cifras de los cuadros anteriores reflejan que en la actualidad sigue en auge el negocio de hospedajes en la ciudad de Cusco debido a que año a año inician nuevos negocios en el sector. El modelo de negocio planteado en la presente tesis pretende aprovechar este auge a través de un nuevo modelo.

3.5. Servicio de alojamiento en Cusco a través de AirBnB

Con relación a la oferta de alojamiento a través de la plataforma de reservas Airbnb, cabe señalar que ésta está ganando popularidad en el Cusco. Sobre el particular, según los

datos obtenidos el 30 de diciembre de 2017 de la página web de la consultora AIRDNA,⁴ en el año 2017 ha habido un aumento del número de anuncios de alquiler de 126% respecto del año 2016, llegando a un total de 3,288 de alojamientos (entre propiedades enteras: casas y departamentos, habitaciones privadas y habitaciones compartidas), de los cuales sólo 2,293 se encuentran activos (AIRDNA, 2017). A continuación, en la siguiente Figura N° 3.6 se grafica el crecimiento del número de establecimientos ofertados a través de AirBnB en el Cusco.

Figura N° 3.6: Aumento de anuncios de alojamiento en Airbnb en el Cusco



Fuente: Sitio web Airdna, -Dic 2017/ <https://www.airdna.co/market-data/app/pe/default/cusco/overview>

Con relación a la oferta de alojamiento en habitaciones privadas a través de Airbnb, se tiene que según el referido portal especializado al 30 de diciembre de 2017 se ofertaban 1,293 habitaciones privadas en el Cusco, a precios que van desde los 10 a 90 USD por noche dependiendo de las características de la habitación y zona, no existiendo información respecto al número de plazas – camas ofertadas, ni si dichas habitaciones se ofrecen de manera permanente durante todo el año o de forma esporádica.

Al respecto, cabe señalar que la oferta de alojamiento a través de Airbnb en el Cusco es aún pequeña, sobre todo teniendo en cuenta que la oferta total de habitaciones en el Cusco es de 25,273, y el total de alojamientos activos ofrecidos a través de AirBnB en el

⁴ Consultora especializada en el seguimiento de la oferta de AirBnB.

Cusco son 2,293, de los cuales el 56% son habitaciones privadas (1,293). Si sólo se consideran las 8,811 habitaciones ofrecidas en alojamientos económicos (hostales de 1 y 2 estrellas, albergues y establecimientos no clasificados), se tiene que las 1,293 habitaciones ofrecidas a través de AirBnB representan el 14.7% de dicha cantidad.

Por otra parte, se realizó una investigación relacionada a las tarifas y servicios ofrecidos actualmente por los establecimientos considerados competencia directa del negocio propuesto, cuyo resultado se presenta de forma resumida en la siguiente Tabla N° 3.7, y de forma detallada en el Anexo N° 2 de la presente tesis.

Tabla N° 3.7: Resumen de tarifas y servicios de establecimientos de hospedaje

Clasificación	Tipo de acomodación	Precio (*)	Características de servicio	Ubicación
Hostal 1 estrella	Doble	Desde S/. 81 hasta S/. 146	Desayuno incluido, WIFI, artículos de aseo, baño privado, TV, calefacción (no en todos los casos).	Centro Histórico
Hostal 2 estrellas	Doble	Desde S/. 140 hasta S/. 178	Desayuno incluido, tv, baño privado, WIFI, calefacción, artículos de aseo, ducha, secador de pelo.	Centro histórico
	Doble	Desde S/. 98 hasta S/. 104	Desayuno incluido, tv, baño privado, WIFI, calefacción, artículos de aseo, ducha, secador de pelo.	Wanchaq
Albergue	Doble	S/. 159	Desayuno, linen, Internet en áreas comunes, acceso al guarda equipaje y la cocina común, cajón de seguridad.	Centro histórico
Airbnb	Doble	Desde S/. 85 hasta S/. 98	Baño privado/compartido, WIFI, TV, artículos de aseo personal, calefacción, lavadora (no en todos los casos), cocina (no en todos los casos).	Centro histórico
	Doble	Desde S/. 45 hasta S/. 85	Baño privado/compartido, WIFI, TV, artículos de aseo personal, lavadora (no en todos los casos), cocina (no en todos los casos), calefacción (no en todos los casos).	Wanchaq

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

(*) Precios por noche y por habitación.

En la tabla 3.7 se observa la variedad de precios disponibles para el mismo tipo de habitación, los cuales varían de acuerdo con la ubicación y la clasificación del establecimiento. Por ejemplo, podemos encontrar un establecimiento clasificado como albergue que cobra precios similares a hostales de 2 estrellas debido a su cercanía a la Plaza

de Armas de Cusco. Además, se puede observar que los establecimientos ofertados por Airbnb son los más baratos debido a que se trata de personas naturales ofertando espacios disponibles en sus inmuebles, por lo que no se encuentran sujetos al impuesto general a las ventas.

3.6. Concepto de economía colaborativa

A la fecha no existe un concepto uniforme de “economía colaborativa”. Sin embargo, la Comisión Europea en el documento titulado “Una Agenda Europea para la economía colaborativa” señala que esta se refiere a

Modelos de negocio en los que se facilitan actividades mediante plataformas colaborativas que crean un mercado abierto para el uso temporal de mercancías o servicios ofrecidos a menudo por particulares. Por lo general, las transacciones de la economía colaborativa no implican un cambio de propiedad y pueden realizarse con o sin ánimo de lucro (Comisión Europea, 2016: 3).

Respecto a la evolución de las economías colaborativas, el Servicio de Estudios Económicos del BBVA de EEUU en el documento titulado “Tecnología y confianza: cómo la economía colaborativa está cambiando el comportamiento de los consumidores”, señala entre otras cosas que ésta ya ha revolucionado diversos sectores como los de transporte privado y el alojamiento, destacando los casos de Uber y Airbnb respectivamente. Asimismo, resalta la confianza cada vez mayor de los consumidores en las reseñas que leen en línea y en la atmósfera de comunidad que estas aplicaciones colaborativas crean, agregando que el impacto de la tecnología no consiste solo en reducir las búsquedas y los roces en las transacciones, sino que también ha contribuido a salvar la brecha de confianza entre los usuarios (Quinones y Augustine, 2015).

3.7. Principales plataformas de alojamiento inspiradas en la economía colaborativa: Airbnb y su operatividad

Actualmente, el mayor representante de la economía colaborativa en hospedajes es AirBnB, empresa que ha construido una comunidad basada en la confianza en la que la gente publica y reserva alojamientos en todo el mundo, ya sea desde su computadora, tablet o teléfono móvil (Airbnb, 2017).

AirBnB nació en el año 2008 en la ciudad de San Francisco en Estados Unidos como una solución a la falta de recursos económicos de dos amigos que, al no poder costear el arrendamiento de su departamento, decidieron crear una página web para publicar una oferta de cama de aire y desayuno (“Air bed and breakfast”), poniendo en alquiler el espacio libre que tenían en su departamento para alojar a los visitantes de una importante feria de diseño que habían abarrotado los hoteles de la ciudad. La historia cuenta que, en el año 2010, luego de una inversión por parte de Sequoia Capitals de \$ 600,000 dólares americanos, AirBnb empezó a crecer exponencialmente hasta convertirse a la fecha en la StartUp con mayor nivel crecimiento anual, alcanzando una valorización mayor a los \$ 25 000 millones de dólares americanos a mediados del año 2015 (Forbes, 2016).

Respecto al uso de AirBnB en la región, cabe señalar que, según publicaciones realizadas en diversos medios de prensa, América Latina se ha convertido en el mercado de mayor crecimiento de Airbnb superando a Japón (Diario Gestión, 2017).

Sin embargo, AirBnB no es la única empresa basada en el concepto de economía colaborativa que opera en el sector de alojamiento, ya que existen otras plataformas similares como HomeAway, Wimdu, Flipkey, Homestay, Kindandco, Housetrip, entre otros (Nuñez-Torrón, 2017).

3.7.1. Operatividad de Airbnb

A continuación, se detallan las principales características de su operatividad la cual se ha resumido a partir de la información publicada en la página web de dicha empresa (www.airbnb.com.pe):

- **Registro.** - A fin de utilizar la plataforma de Airbnb se requiere que previamente el usuario cree un perfil detallado como anfitrión o huésped según corresponda. En este perfil se incluye la siguiente información: Datos personales básicos, foto, correo electrónico, número de teléfono móvil, tarjeta de crédito en caso de huéspedes y número de cuenta bancaria para los anfitriones, entre otros.

Asimismo, el registro implica un proceso de validación de los datos básicos proporcionados mediante el envío de una foto de la cédula de identidad oficial del

usuario. En el caso del anfitrión, éste adicionalmente deberá proporcionar información detallada sobre las características de su alojamiento, así como publicar fotos del mismo.

- **Cargo al huésped.** - Al momento que el huésped realiza la reserva de un alojamiento el importe a pagar es cargado a su tarjeta de crédito registrada previamente en su perfil o la que decida registrar en ese momento.
- **Pagos al propietario.** - Airbnb es quien se encarga de transferir el importe correspondiente al propietario por las reservas efectuadas a través de su plataforma. El anfitrión puede elegir entre múltiples medios de pago, siendo los principales los siguientes: Transferencia bancaria, pago mediante Payoneer, PayPal o Western Union.
- **Comisión.** - El monto de la comisión por el uso de la plataforma de Airbnb para el anfitrión es de 3% el cual se resta automáticamente del pago que recibe.
- **Sistema de evaluaciones.** - Airbnb cuenta con un sistema de evaluaciones donde tanto el Anfitrión como el Huésped pueden calificarse mutuamente una vez finalizado el servicio. Las calificaciones se basan en puntuaciones de 1 a 5 estrellas en diversos aspectos según se trate del Huésped o el Anfitrión y que sirven como indicador de la reputación los usuarios dentro de la comunidad.
- **Seguridad.** – Dentro de los mecanismos de seguridad que ofrece Airbnb a sus usuarios están las evaluaciones públicas realizadas por otros miembros de la comunidad, el proceso de verificación de identidad con que cuenta dicha plataforma, y el sistema de garantía al anfitrión el cual brinda protección por un importe máximo de USD \$ 1,000,000 en el caso de que durante el alojamiento el huésped produjera daños en la propiedad.

3.8. Plataforma de reservas hoteleras

Actualmente no es usual recurrir a agencias de viaje físicas para realizar un viaje, siendo que el caso de las reservas de hotel la mayoría se realizan a través agencias de viaje online denominadas Online Travel Agencies - OTAS (Gonzáles, 2017). Sobre el particular, según lo mencionado en el artículo ¿Conviene las plataformas de reserva de hospedaje en línea? de la revista virtual Líder Empresarial “Antes, buscar un hotel u hostel requería echarse un clavado a la sección amarilla, a un folleto, o acudir, de plano, a una agencia de viajes. Pero los alcances de la web hicieron que en pocos años las búsquedas fueran más fáciles” (Ramos, 2016)

Entre las principales páginas web de reservas hoteleras en línea tenemos a: Booking, Expedia, Hotelbeds, Gulliver Travel Associates GTA, Hotusa, Orbitz, entre otros (360 Hotel Management, 2017).

3.9. Conclusiones

La oferta de alojamiento en el centro histórico del Cusco se encuentra cerca a su punto de saturación debido a la gran cantidad de alojamientos que se han instalado en dicha zona, por lo que para satisfacer la creciente demanda de alojamiento, la cual crece a tasas entre el 6% y 7%, la oferta tendrá que ubicarse fuera del centro histórico, probablemente en sus alrededores o en otras zonas cercanas.

Los principales competidores del negocio propuesto son los hostales de 1 y 2 estrellas, albergues, y establecimientos no categorizados, así como también aquellas personas que actualmente brindan de forma particular el servicio de alojamiento en habitaciones privadas a través Airbnb en la ciudad del Cusco.

Sobre el particular, teniendo en cuenta los servicios prestados por los referidos competidores, el servicio de alojamiento a brindar por el negocio propuesto debe incluir como mínimo: i) Servicio de internet, ii) Sistema de agua fría y caliente las 24 horas, iii) Botiquín de primeros auxilios, iv) Limpieza diaria de ambientes comunes, v) Servicio de custodia de equipaje, y vi) Cambio regular de sábanas y toallas.

Finalmente, cabe señalar que al momento de implementar el negocio propuesto se debe tener especial atención en el precio por noche a establecerse, la rapidez y calidad del servicio de internet, y en la comodidad de las habitaciones, aspectos críticos para el turista que visita la ciudad del Cusco según los resultados de la encuesta “Nivel de satisfacción del turista que visita Cusco” realizado por el MINCETUR y que ha sido analizado en el presente capítulo.

CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO

En el presente capítulo se detalla el estudio de mercado realizado para el sector hotelero y de hospedajes en la ciudad de Cusco. El objetivo principal del capítulo es obtener la demanda proyectada para el negocio, y conocer y validar las características, preferencias y necesidades de los clientes potenciales, haciendo uso de un análisis cualitativo.

Con los resultados de este capítulo se podrán realizar las proyecciones económicas para el plan de negocios, así como definir el enfoque del servicio a brindar con las necesidades identificadas durante las encuestas a los clientes potenciales.

4.1. Demanda

4.1.1. Metodología para el cálculo de proyección de la demanda.

Para realizar la proyección de la demanda se realizará, como primer paso, una proyección del crecimiento del mercado potencial para los próximos ocho años según los pasos detallados a continuación:

- Primero se definirá el mercado objetivo. Para el caso de la idea de negocio presentada el mercado objetivo serán los turistas extranjeros.
- Luego se utilizarán los datos estadísticos sobre el turismo en Cusco para el 2016, obtenidos de informes gubernamentales. Se utilizarán, principalmente, los datos de cantidad total de turistas que llegaron a Cusco y preferencias en cuanto a establecimientos de hospedajes.
- El tamaño del mercado potencial se obtendrá multiplicando el total de turistas extranjeros que llegaron a Cusco en el 2016, por la fracción de estos que buscan las categorías de establecimientos de 1 y 2 estrellas, y la categoría de Albergues y Hostels.
- El resultado final nos indicará el mercado total para el año 2016, que será proyectado según los datos de crecimiento del turismo para obtener el mercado potencial de los próximos años.

Por último, se realizará el cálculo de las proyecciones de la demanda a partir de datos de ocupabilidad obtenidos de la piloto del modelo de negocio Magic Cusco, el cual ofrece el mismo servicio en la localidad escogida para el modelo de negocio (Wanchaq), y de los niveles de ocupabilidad obtenidos de fuentes secundarias. Los datos de fuentes secundarias servirán para complementar la ocupabilidad de los meses en los cuales la piloto no se encontraba en operación. Haciendo uso de ambas fuentes de información, se estimarán ocupabilidades proyectadas para tres escenarios: conservador, esperado y optimista.

4.1.2. Definición del mercado objetivo

El mercado objetivo definido para el modelo de negocio es el de los turistas extranjeros que visitan la ciudad de Cusco y que buscan hospedajes de tipo económico para su estancia. Para este fin, se ha considerado a los establecimientos de 1 y 2 estrellas, y a los albergues y hostels como hospedajes económicos.

Las razones para la delimitación en el mercado objetivo se basan en la seguridad y/o confianza que genera a los propietarios de los inmuebles el recibir este tipo de clientes. Sin embargo, si bien las proyecciones, estudios y estadísticas realizadas en la presente tesis se enfocan sólo en el mercado de turistas extranjeros, por normativa y por principios éticos, el servicio será brindado al público en general.

4.1.3. Cálculo de la demanda potencial

Según cifras presentadas en el capítulo anterior, el Cusco recibió 1.968 millones de turistas extranjeros. Asimismo, tenemos que según el reporte “Perfil del turista extranjero que visita Cusco” emitido por el Mincetur en el año 2016, el 29% de turistas se hospedó en establecimientos de 1 a 2 estrellas y el 18% en albergues o hostels. Para calcular la demanda total para el año 2016 realizamos las siguientes operaciones:

- Mercado de turistas extranjeros que se hospedan en establecimientos de 1 y 2 estrellas:
$$(1,968,916) \times (0,29) = 570,986 \text{ turistas}$$

- Mercado de turistas extranjeros que se hospedan en albergues y hostels:

$$(1,968,916) \times (0.18) = 354,405 \text{ turistas}$$

- Total del mercado potencial para el año 2016:

$$570,986 + 354,405 = 925,391 \text{ turistas}$$

En el capítulo III se mencionó que el crecimiento del turismo para el año 2016 fue de 7.5% con respecto al 2015, y que se estima que para el 2017 será de 6%. Para calcular la demanda potencial proyectada a partir del año 2017 por un horizonte de 4 años, se considerará un crecimiento constante de 6% de la cantidad de turistas extranjeros, y que los porcentajes de turistas que se hospedan en establecimientos de 1 y 2 estrellas y en albergues y hostels permanecen constantes. Con estas consideraciones, realizamos los siguientes cálculos para las proyecciones del año 2017:

- Turistas extranjeros que llegarán a Cusco el año 2017:

$$(1,968,916) \times (1.06) = 2,087,051 \text{ turistas}$$

- Turistas extranjeros que se hospedan en establecimientos de 1 y 2 estrellas:

$$(2,087,051) \times (0.29) = 605,245 \text{ turistas}$$

- Turistas extranjeros que se hospedan en albergues y hostels:

$$(2,087,051) \times (0.18) = 375,669 \text{ turistas}$$

- Mercado potencial para el año 2017:

$$605,245 + 375,669 = 980,914 \text{ turistas}$$

En la tabla N° 4.1 se resumen los resultados para los siguientes 8 años.

Tabla N° 4.1: Demanda potencial proyectada hasta el 2020

Año Item	2017(*)	2018(*)	2019(*)	2020(*)	2021(*)	2022(*)	2023(*)	2024(*)	2025(*)
Total de Turistas Extranjeros	2,087,051	2,212,274	2,345,010	2,485,711	2,634,854	2,792,945	2,960,522	3,138,153	3,326,442
Total de Turistas en hospedajes 1 a 2 estrellas	605,245	641,559	680,053	720,856	764,108	809,954	858,551	910,064	964,668
Total de Turistas en albergues y hostels	375,669	398,209	422,102	447,428	474,274	502,730	532,894	564,868	598,760
Total de demanda potencial	980,914	1,039,769	1,102,155	1,168,284	1,238,381	1,312,684	1,391,445	1,474,932	1,563,428

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis

(*) Resultados proyectados

Además, se ha estimado la máxima participación de mercado posible para la empresa asumiendo que en promedio se tiene 2 plazas por habitación, y que los turistas se hospedan aproximadamente 7 días en promedio en la ciudad. Este último dato se obtiene de la información mostrada en la figura 3.2 del capítulo anterior. Entonces, la participación máxima de la empresa para el primer año de operación (año 2018) sería de:

- % Participación = $(20 \text{ habitaciones} \times 2 \text{ turistas/habitación} \times 360 \text{ días}) / (7 \text{ noches/turista} \times 1,039,769 \text{ turistas/año})$
- % Participación = 0.20%

En la tabla 4.2 se resume la participación de mercado posible para el negocio proyectado hasta el año 2025.

Tabla 4.2: Participación de mercado posible

Demanda turistas extranjeros	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Demanda Total Cusco (100%)	1,039,769	1,102,155	1,168,284	1,238,381	1,312,684	1,391,445	1,474,932	1,563,428
# Días promedio permanencia	7	7	7	7	7	7	7	7
Oferta habitaciones	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7	Año8
# Habitaciones asociadas	7,200	14,400	21,600	27,360	32,400	28,800	25,200	18,000
# Camas por habitación	14,400	28,800	43,200	54,720	64,800	57,600	50,400	36,000
% Participación de mercado posible	0.20%	0.37%	0.53%	0.63%	0.71%	0.59%	0.49%	0.33%

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

Tomando como base los datos mostrados en la figura N° 3.4 del capítulo anterior, que las proyecciones consultadas en diferentes fuentes para el turismo en el Perú apuntan siempre hacia un crecimiento sostenido, y que la participación del mercado calculada en la tabla anterior se encuentra por debajo del 1%, se puede afirmar que existe una oportunidad para la expansión del modelo de negocio planteado. Además, debido a que en los últimos años la oferta de hospedajes se ha concentrado en el centro histórico y que el alquiler de propiedades en dichas zonas mantiene precios altos, se observa una oportunidad para la implementación de la idea de negocio en los alrededores de esta locación.

4.1.4. Ocupabilidad según fuentes secundarias.

En el capítulo III se menciona que, según un reporte emitido por la agencia STR Global, el porcentaje de ocupación de los establecimientos en Cusco fue de 72.8% en el tercer trimestre del año 2016. Esta información se considerará como punto de partida para el cálculo de la ocupabilidad promedio mensual para el primer año de operaciones de la empresa.

Con respecto a la estacionalidad de la demanda, se tomaron datos de las llegadas mensuales de turistas a la ciudad para tres años consecutivos, del Boletín Estadístico de Turismo del 2014 y 2015 emitidos por la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – Cusco (DIRCETUR, 2015 y 2016). Los valores corresponden a los años 2013, 2014 y 2015. Debido a que la finalidad es observar las variaciones porcentuales en las llegadas, se puede considerar como una buena referencia respecto a la estacionalidad actual (Ver tabla N° 4.3).

Tabla N° 4.3: Llegada de Turistas a la Ciudad de Cusco, años 2013, 2014 y 2015

Mes	2013		2014		2015	
	Total	% Total	Total	% Total	Total	% Total
Enero	167,623	6.6%	186,776	6.8%	190,772	6.6%
Febrero	138,955	5.5%	144,600	5.3%	166,318	5.8%
Marzo	191,303	7.6%	201,195	7.3%	204,693	7.1%
Abril	193,025	7.6%	236,588	8.6%	235,741	8.2%
Mayo	229,438	9.1%	259,349	9.4%	263,479	9.1%
Junio	216,694	8.6%	228,352	8.3%	246,999	8.6%
Julio	251,052	9.9%	264,563	9.6%	293,600	10.2%
Agosto	255,674	10.1%	276,446	10.1%	284,391	9.9%
Septiembre	230,141	9.1%	251,233	9.1%	268,388	9.3%
Octubre	252,322	10.0%	271,991	9.9%	276,672	9.6%
Noviembre	202,464	8.0%	225,766	8.2%	236,614	8.2%
Diciembre	204,178	8.1%	200,239	7.3%	214,010	7.4%
Total	2,532,869	100.0%	2,747,098	100.0%	2,881,677	100.0%

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

En la Tabla N° 4.3 observamos en la columna “% Total” que se cuentan con dos meses con llegadas muy inferiores al promedio (8.3%), en todos los casos son los meses de enero y febrero. Asimismo, se observa que también para todos los años, los meses de mayores llegadas de turistas son los meses de julio y agosto con el 10.1% del total, en promedio.

Con esta información se realiza el cálculo de la ocupabilidad proyectada tomando en cuenta las siguientes consideraciones y aproximaciones:

- Se establece que los meses de enero y febrero son meses de temporada baja.
- Para todos los meses se considerará una ocupabilidad proporcional al porcentaje de llegadas de ese mismo mes, a partir de los datos del año 2014 en donde la estacionalidad es más pronunciada. Además, se considera que el mes de mayor cantidad de llegadas para ese mismo año tiene una ocupabilidad de 72.8% (ver fuente en capítulo III).

Con estas consideraciones, la ocupabilidad para el mes de febrero será la siguiente:

$$(5.3\% \text{ llegadas}) \times (72.8\% \text{ ocupabilidad}) / 10.1\% \text{ llegadas} = 38.2\% \text{ ocupabilidad}$$

En la tabla N° 4.4, se detalla la ocupabilidad proyectada por mes para un año de operación del negocio, la cual se puede tomar como una ocupabilidad teórica. Esta ocupabilidad no considera aún el periodo de lanzamiento, la cual será estimada con los datos históricos de Magic Cusco.

Tabla N° 4.4: Ocupabilidad proyectada por mes para un año de operación.

Mes	Ocupabilidad
Enero	49.0%
Febrero	38.2%
Marzo	52.6%
Abril	62.0%
Mayo	67.8%
Junio	59.8%
Julio	69.2%
Agosto	72.8%
Septiembre	65.6%
Octubre	71.4%
Noviembre	59.1%
Diciembre	52.6%

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

4.1.5. Ocupabilidad histórica de Magic Cusco

Las estimaciones realizadas en el punto anterior serán corregidas a partir de los datos obtenidos a partir de la Piloto (primer local de Magic Cusco Hostel). Como mencionamos en el capítulo I, a partir de mayo del 2017 se encuentra en funcionamiento un piloto del modelo de negocio propuesto, cuya ocupabilidad histórica se indica en el tabla N° 4.5. El detalle de los cálculos para obtener esta ocupabilidad se encuentran en el Anexo 3.

A partir de esta información se pueden obtener las siguientes conclusiones para el ajuste de las proyecciones.

- La ocupabilidad del mes de mayo (43%) se considerará como la ocupabilidad del mes de arranque del negocio.
- Debido a que el piloto no ha operado durante los meses de baja demanda (enero y febrero), no se podrá realizar un ajuste a las proyecciones a partir de esta data.

- La ocupabilidad promedio para los meses de alta demanda es de 84.5%, la cual es mucho mayor a la ocupabilidad promedio considerada en el punto anterior (72.8%).
- El promedio de ocupabilidad de todos los meses (menos el mes de arranque) es de 77%, la cual es mayor a la ocupabilidad promedio obtenida en el punto anterior (60%).

Tabla N° 4.5: Ocupabilidad histórica desde el mes de mayo 2016

Mes	Ocupabilidad
Mayo	43%
Junio	71%
Julio	85%
Agosto	84%
Septiembre	74%
Octubre	71%

Fuente: elaboración propia del grupo de tesis.

4.1.6. Conclusiones sobre la demanda.

Según el estudio de la demanda realizado en los puntos anteriores, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- La participación de mercado proyectada para la empresa en los años de operación se encuentra por debajo del 1% del mercado potencial, lo que puede considerarse como un escenario realista y una meta alcanzable.
- La ocupabilidad promedio reportada por la agencia STR Global es considerablemente menor a la registrada por Magic Cusco desde los inicios de operaciones: 72.8% en comparación a 77% (sin contar el mes de arranque). Esto se debe a que el indicador reportado por dicha agencia considera únicamente los Hoteles y Hospedajes registrados, y no el tipo de hospedajes del modelo de economías colaborativas que plantea la idea de negocio.
- Para realizar las proyecciones de la demanda para el escenario esperado se realizarán los mismos cálculos detallados en el punto 4.1.4 para los meses en los cuales el piloto no estuvo en operación, considerando la ocupabilidad del mes de mayor demanda la registrada en el piloto (85%). Es decir, para los meses de enero a mayo y de noviembre y diciembre, se tendrán en cuenta los porcentajes de llegadas del año 2014 y se calculará la ocupabilidad proporcional a estos porcentajes.

- Para realizar las proyecciones de demanda, teniendo como referencia un escenario conservador, se tomará el valor de ocupabilidad teórico calculado el punto 4.1.4.
- Para realizar las proyecciones de demanda, teniendo como referencia un escenario optimista, se considerará un crecimiento de la ocupabilidad de 10% para cada mes.
- Para realizar las proyecciones de la demanda, en todos los escenarios, se tomará en cuenta el valor de ocupabilidad de 47% para el mes de arranque, que es el valor histórico registrado por Magic Cusco.

4.1.7. Proyecciones de demanda por escenarios

4.1.7.1. Escenario pesimista

La estimación de la demanda para un escenario conservador se muestra en la tabla N° 4.6, la hace referencia a la ocupabilidad teórica calculada en el punto 4.1.4.

Tabla N° 4.6: Ocupabilidad para un escenario pesimista

Mes	Ocupabilidad
Enero	49.0%
Febrero	38.2%
Marzo	52.6%
Abril	62.0%
Mayo	67.8%
Junio	59.8%
Julio	69.2%
Agosto	72.8%
Septiembre	65.6%
Octubre	71.4%
Noviembre	59.1%
Diciembre	52.6%

Fuente: elaboración propia del grupo de tesis.

4.1.7.2. Escenario esperado

La estimación de la demanda para un escenario esperado se muestra en la tabla N° 4.7, según las conclusiones sobre a demanda mencionadas en el punto anterior. Por ejemplo, para el mes de enero la ocupabilidad se calcula de la siguiente manera:

$(6.8\% \text{ de llegadas}) \times (85\% \text{ ocupabilidad}) / (10.1\% \text{ de llegadas}) = 57.2\% \text{ ocupabilidad}$

Tabla N° 4.7: Ocupabilidad para un escenario esperado

Mes	Ocupabilidad
Enero	57.2%
Febrero	44.6%
Marzo	61.4%
Abril	72.4%
Mayo	79.1%
Junio	71.0%
Julio	85.0%
Agosto	84.0%
Septiembre	74.0%
Octubre	71.0%
Noviembre	69.0%
Diciembre	61.4%

Fuente: elaboración propia del grupo de tesis.

4.1.7.3. Escenario optimista

La estimación de la demanda para un escenario optimista se muestra en la tabla N° 4.8, según las conclusiones sobre a demanda mencionadas en el punto anterior. Por ejemplo, para el mes de enero la ocupabilidad proyectada se calcula de la siguiente manera:

$(57.2\% \text{ Ocupabilidad}) \times (1.1) = 63.0\% \text{ Ocupabilidad}$

Tabla N° 4.8: Ocupabilidad para un escenario optimista

Mes	Ocupabilidad
Enero	63.0%
Febrero	49.1%
Marzo	67.6%
Abril	79.6%
Mayo	87.0%
Junio	78.1%
Julio	93.5%
Agosto	92.4%
Septiembre	81.4%
Octubre	78.1%
Noviembre	75.9%
Diciembre	67.6%

Fuente: elaboración propia del grupo de tesis.

4.2. Investigación de mercado a través de fuentes primarias

4.2.1. Encuesta a turistas en la ciudad de Cusco

Para conocer los gustos y preferencias del servicio de hospedaje en la ciudad de Cusco, se realizaron encuestas a turistas pertenecientes al mercado objetivo. En la tabla N°4.9 se encuentra la ficha técnica de la encuesta realizada.

Tabla N°4.9: Ficha técnica de encuesta a Turistas

Ficha Técnica	
Objetivo	Conocer las preferencias de los turistas que visitan la ciudad de Cusco en cuanto a las instalaciones, servicios y ubicación de los hospedajes económicos. Validar algunos datos obtenidos de fuentes secundarias como son las noches promedio de estadía, y el monto a pagar por cada tipo de habitación. No es objeto de la encuesta el conocer la aceptación de la idea de negocio presentada.
Metodología	Encuestas físicas y virtuales dirigidas al público objetivo. Como filtro previo, para evitar sesgos en el análisis de los datos, se consultaba al turista sobre el tipo de alojamiento que buscaba o donde se hospedaba. Sólo los turistas que se hospedaban en establecimientos económicos eran tomados en cuenta para completar la encuesta. Se recopilaron datos durante dos días realizando un recorrido por las principales locaciones de Cusco, y se continuó la recopilación de datos a través de una encuesta virtual.
Público objetivo	Turista extranjero de cualquier edad que busca hospedarse en establecimientos de tipo económico.
Diseño Muestral	Se utilizó un muestreo por conveniencia por las siguientes razones: 1) Dificultad en cuanto a la accesibilidad a los individuos objetivo. 2) El objetivo del proceso es validar los gustos y preferencias de los individuos objetivo y no validar la aceptación de la idea de negocio.
Tamaño de muestra	82 personas (43 encuestas físicas y 39 encuestas virtuales).
Variables medidas	1) Preferencias en el uso de plataformas web para reserva de hoteles. 2) Preferencias en el tipo de habitaciones reservadas. 3) Número de días promedio de permanencia. 4) Preferencias sobre las principales características del servicio de hospedaje económico. 5) Preferencias en cuanto a la ubicación física del establecimiento.
Fecha de realización	14 y 15 de octubre de 2017
Método para el análisis de resultados	Gráficos de barras y gráficos circulares realizados en Excel.
Estructura de la encuesta	Las preguntas realizadas y la estructura de la encuesta se encuentran detalladas en los anexos 4 y 5 al presente documento.

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

4.2.2. Entrevistas a propietarios de inmuebles en la ciudad de Cusco

Además de las encuestas a los turistas, se programaron entrevistas con propietarios de inmuebles con el propósito de explicarles el modelo de negocio. En la tabla N° 4.10 se encuentra la ficha técnica de este proceso de entrevistas.

Tabla N° 4.10: Ficha técnica de la Entrevista a Propietarios

Ficha Técnica	
Objetivo	1) Validar la existencia de viviendas con las características requeridas y con espacios desocupados disponibles para el servicio de hospedaje. 2) Conocer el grado de aceptación del modelo de negocio por parte de los propietarios, así como sus inquietudes con respecto a este modelo.
Metodología	Entrevistas estructuradas a propietarios de inmuebles con espacios desocupados y disponibles para el servicio de hospedaje. Se realizó una búsqueda en los alrededores de las instalaciones de Magic Cuso Hostel, y luego a través de referencias proporcionadas por los mismos propietarios entrevistados. Las entrevistas se llevaron a cabo de manera presencial en el inmueble. No se tomaron fotografías de los inmuebles cuyos propietarios solicitaban la reserva de dicha información.
Público objetivo	Propietarios de inmuebles con espacios disponibles para el servicio de hospedaje en la ciudad de Cusco.
Diseño muestral	Para la entrevista a propietarios no aplica un diseño muestral. Se realizó la entrevista a la cantidad de propietarios cuya capacidad disponible sustente la cantidad de habitaciones proyectadas para el primer año de operación.
Tamaño de muestra	5 personas
Variables medidas	1) Nivel de aceptación de la idea de negocio por parte de los propietarios. 2) Preferencias y/o dudas con respecto a las condiciones contractuales de la asociación.
Fecha de realización	14 y 15 de octubre de 2017.
Estructura de la entrevista	La estructura de la entrevista, así como la información proporcionada a los propietarios se encuentra en los anexos 7, 8, 9 y 10.

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

Asimismo, en la tabla N° 4.11 se muestra un listado de las personas entrevistadas y las direcciones de los inmuebles.

Tabla N° 4.11 Lista de propietarios entrevistados.

Nombre	Dirección de Inmueble
Roxana Ochoa	Jirón los Álamos D16, urb. La Florida, distrito de Wanchaq.
Estanislao Flores y Bertha Córdova	Avenida Tuyamayo 121, conjunto habitacional Amauta interior B 401, distrito de Cusco.
Miriam Obando	Av. de la Cultura A-6, urbanización Santa Mónica, distrito de Wanchaq. Cusco.
Becky García Alcazar	Av. Tupac Amaru M15B, urbanización El Progreso, distrito de Wanchaq – Cusco.
Esperanza Vásquez	Av Garcilaso 216, interior C, distrito de Wanchaq – Cusco

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

4.2.3. Resultados de la investigación.

4.2.3.1. Encuesta a los turistas en la ciudad de Cusco:

En el anexo 6 se presenta el detalle de los resultados de la encuesta a los turistas, cuyo resumen se muestra en la tabla N° 4.12, a continuación.

Tabla N° 4.12: Resultados de las encuestas a Turistas

Ítem	Resultado
Procedencia del turista encuestado	90% extranjero 10% nacional
Plataformas de reserva	Del total de turistas encuestados, el 95% reservó o buscó su hospedaje a través de plataformas web, siendo Airbnb la plataforma más utilizada para este propósito.
Tipo de hospedaje reservado	De los turistas encuestados que buscaron hospedajes económicos, el 66% reservó en Hostels y 9% en Hospedaje familiar.
Tipo de habitación reservada	De los turistas que buscaron o reservaron hospedajes económicos, el 67% seleccionó el modelo de “habitación privada con baño”, y el 21% el modelo de “habitación privada con baño compartido”.
Tipo de distribución de la habitación reservada	De los turistas que buscaron o reservaron hospedajes económicos, el 30% seleccionó una habitación doble, el 28% una habitación triple y el 23% una habitación matrimonial.
Atributos del servicio más valorados	Entre los cinco atributos más valorados por los usuarios de hospedajes económicos, según orden de importancia, se encuentran: internet, agua caliente, ítems básicos de limpieza, información turística, desayuno incluido.
Atributos del servicio menos valorados	Entre los cinco atributos menos valorados por los usuarios de hospedajes económicos, según el orden de importancia, se encuentran: pensión completa, estacionamiento, servicio de planchado de ropa, sala de televisión, televisión dentro de la habitación.

Preferencias en la ubicación del hospedaje	Con respecto a la ubicación del hospedaje, cerca del 50% de los encuestados valoró el hecho de que el hospedaje se encuentre ubicado alrededor de la plaza de armas. Con respecto a la ubicación del hospedaje, el 44% manifestó que el hospedaje seleccionado o pretendido se encuentra a 5 minutos en taxi de la plaza de armas, y el 34% a 10 minutos en taxi de la plaza de armas.
Días reservados en promedio	El rango de días reservados en la mayoría de los casos fue de 3 a 4 días, con un 38%, y de 5 a 6 días, con una 30%.
Precios a pagar por tipo de habitación	Con respecto a los precios que están dispuestos a pagar la mayoría de turistas usuarios de hospedajes económicos para un hospedaje ubicado entre 10 a 15 minutos de la plaza de armas, con acceso a cocina equipada, áreas comunes como patio y sala de estar y desayuno incluido, tenemos para una habitación doble o matrimonial con baño compartido el precio es de \$15 a \$16, para una habitación matrimonial con baño privado, de \$18 a \$20, para una habitación triple con baño privado, de \$24 a \$26, y para una habitación triple con baño compartid, de \$21 a \$23. Todos estos precios considerados por cada habitación y por noche de estadía.

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

4.2.3.2. Entrevista a los propietarios de inmuebles:

En el anexo 11 se presenta el detalle de los resultados de la encuesta a los turistas, los cuales fueron resumidos y se muestran en la tabla N° 4.13 a continuación.

Tabla N° 4.13: Resultados de las encuestas a Turistas

Item	Resultado
Aceptación de la idea de negocio.	La aceptación de la idea de negocio por parte de los propietarios fue favorable en todos los casos.
Limitaciones actuales de los propietarios	Las principales limitaciones encontradas para que los propietarios realicen el servicio de hospedaje directamente fueron la inversión en la infraestructura requerida (3 casos) y el uso de herramientas tecnológicas (2 casos), teniendo en cuenta que algunos de los entrevistados ya ofrecen dicho servicio, pero sin llegar a obtener valores de ocupabilidad cercanas al promedio.
Modelo de pago por habitaciones	Con respecto al modelo de pago por habitaciones, los propietarios quedaron conformes con las posibles rentabilidades mostradas a través de cálculos preliminares.
Público objetivo del negocio	Con respecto al público objetivo a atender, en todos los casos los propietarios prefieren atender a turistas debido a temas de seguridad. Asimismo, se explicó el sistema de filtros que ofrecen las plataformas como medida de seguridad y que otorgan confiabilidad para el recibimiento de los clientes. También, se explicó que parte de la administración de las cuentas será realizar un filtro final a los clientes en base a su historial en las plataformas.

Realización del servicio	Con respecto a la atención a los turistas, cuatro de los cinco entrevistados estaban dispuestos a realizarlo personalmente. Uno de los propietarios mencionó que la atención la realizaría una tercera persona, cuyos costos están considerados en el modelo de negocio planteado.
Inversión en propiedades	Se pudo evidenciar que la inversión requerida para cada uno de los inmuebles varía significativamente, siendo en la mayoría de los casos inversión en mobiliario. En dos de los cinco casos se necesita inversión en infraestructura (remodelación de baño o cocina). En todos los casos los propietarios manifestaron su conformidad para la realización de refacciones en la propiedad, siempre y cuando no afecte la integridad de la misma.
Ubicación	La ubicación geográfica de los inmuebles hallados es, principalmente, en el distrito de Wanchaq (4 casos), entre 5 a 10 minutos en taxi del centro de la ciudad. Uno de los inmuebles se encuentra en el centro histórico, a tres cuadras de la plaza de armas.
Contratos	Con respecto a los contratos, se explicó a los propietarios que el periodo de duración propuesto busca asegurar la recuperación de la inversión realizada por parte de la empresa, y son necesarios para formalizar el tipo de sociedad y responsabilidades de cada una de las partes. En todos los casos se aceptaron las condiciones principales referidas en el contrato siempre y cuando se cumpla con las rentabilidades ofrecidas.

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

4.3. Interpretación e informe de los hallazgos

Según el análisis de la demanda y estudio de mercado realizado podemos concluir los siguiente:

- La demanda de servicios de hospedajes en la ciudad de Cusco es favorable y creciente año a año, lo que significa un escenario favorable para la idea de negocio propuesta.
- La oferta de servicios de hospedaje es también creciente, pero según datos reportados hasta el 2015, el ritmo de crecimiento va de la mano con la demanda.
- Con los datos obtenidos de las fuentes secundarias y los datos históricos registrados para Magic Cusco, se pudo realizar una proyección de la demanda tomando en cuenta un escenario conservador y un escenario realista.
- A través de la investigación de mercado realizada en la ciudad de Cusco, se pudo validar los supuestos principales requeridos para el modelo de negocio: la ubicación geográfica preferida por los turistas para los hospedajes, y la existencia de propietarios con espacios disponibles en sus inmuebles para el servicio de hospedaje. Para el primer caso se pudo constatar que los turistas no sólo prefieren los hospedajes ubicados

alrededor del centro histórico, lo que nos permitirá considerar un mayor perímetro de inmuebles y un costo fijo considerablemente menor con respecto al alquiler de los mismos. Con respecto al segundo supuesto, se pudo evidenciar la existencia de cinco propietarios (por el momento) que están dispuestos a participar en el modelo de negocio, por lo que las estimaciones económicas realizadas estarán en base a la capacidad de hospedaje con la que cuentan estos inmuebles.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se analizarán los principales factores críticos de éxito, los factores externos e internos vinculados al negocio a través del análisis PEST y las cinco fuerzas competitivas de Porter, con la finalidad de identificar posibles oportunidades y amenazas del ambiente externo.

5.1. Factores críticos de éxito del negocio propuesto

5.1.1. Factores Críticos de Éxito (FCE)

A continuación, se detallarán los factores de éxito de una empresa de hostelería tradicional, los cuales pueden ser internos (control de costos y gestión de precios) o externos (estabilidad económica, política y social). En primer lugar, se detallarán en la siguiente Tabla N° 5.1 los principales factores de éxito internos (MELIA, 2010).

Tabla N° 5.1: Factores de éxito internos de los hoteles

<i>Factores Internos</i>
Eficiencia commercial
Competitividad en precios
Marketing
Gestión habitaciones
Servicio al cliente
Satisfacción del cliente
Calidad del product
Calidad de la construcción e infraestructura
Ubicación geográfica

Fuente: MELIA, 2010

Por otro lado, para analizar los factores de éxito externos del negocio hotelero debe tenerse en cuenta los indicadores de competitividad del sector turismo; siendo que, la Sociedad de Hoteles del Perú en su documento denominado “Desarrollo del Sector Turismo”, ha considerado los siguientes:

Tabla N° 5.2: Factores de éxito externos en hoteles

<i>Factores Externos</i>
Confianza del usuario
Obtener referencias positivas
Mejoramiento de Infraestructura de transporte aéreo y terrestre
Seguridad ciudadana
Equilibrio político económico
Estabilidad jurídica
Acuerdos migratorios internacionales
Fomento del sector Turismo
Recursos Naturales y Culturales

Fuente: Desarrollo del Sector Turismo, Sociedad de Hoteles del Perú, 2015

Estando detallados los factores internos y externos del sector en el que se encontraría el negocio propuesto, se relacionarán dichos factores con los objetivos generales y específicos mencionados en el capítulo uno de la presente tesis, tal como se muestra en la siguiente Tabla N° 5.3.

Tabla N° 5.3: Objetivos vs Factores de éxito

<i>Objetivos</i>	<i>Factores</i>
Evaluar la viabilidad comercial, operativa, económica y legal	Eficiencia comercial
	Equilibrio político económico
	Estabilidad jurídica
Diagnóstico de la situación hotelera del Cusco	Fomento del sector turismo
	Mejoramiento de Infraestructura de transporte aéreo y terrestre
	Confianza del usuario
Definir la ubicación de los inmuebles	Ubicación geográfica
Definir objetivos y estrategias del plan de negocio	Servicio al cliente
	Calidad del servicio
	Satisfacción del cliente
Desarrollar planes de marketing y operaciones	Marketing
	Gestión habitaciones
	Competitividad en precios
Examinar la viabilidad económica	Eficiencia comercial

Fuente: elaboración propia del grupo de tesis.

A fin de determinar los factores críticos de éxito para el negocio propuesto debe realizarse una evaluación de los mismos y empezar por eliminar aquellos menos críticos.

Para lograr este objetivo se utilizarán dos sets de preguntas para cada tipo de factores (internos y externos), los cuales han sido obtenidos del documento denominado “Factores críticos de éxito para empresas en etapa de incubación” (Urrea y Sequeida, 2005).

- **PRIMER SET DE PREGUNTAS:** Factores de éxito bajo el control de la organización.

1. ¿Es el factor interno determinante para cumplir los objetivos propuestos?
2. ¿Se requiere de procedimientos especiales y/o capacitación especializada para obtener y/o generar dicho factor? (Urrea y Sequeida, 2005: 43).

- **SEGUNDO SET DE PREGUNTAS:** Factores de éxito fuera del control de la organización.

1. ¿Es el factor externo determinante para cumplir los objetivos?
2. ¿Existe una probabilidad significativa de que el factor externo no ocurra?
3. En caso no ocurriese el factor externo. ¿Podrían adecuarse las estrategias de la empresa a fin de minimizar el impacto de dicho incumplimiento, suponiendo que hubiese tiempo suficiente? (Urrea y Sequeida, 2005: 45).

Según el análisis realizado mediante el set de preguntas propuesto, se identifican cuatro factores críticos internos (ver tabla N° 5.4), y un factor crítico externo (ver tabla N° 5.5).

Tabla N° 5.4: Descarte de Factores Internos No Críticos

<i>Factores Internos</i>	<i>Pregunta N° 1</i>	<i>Pregunta N° 2</i>	<i>¿Es crítico?</i>
Eficiencia commercial	Si	No	No
Ubicación geográfica	No	No	No
Servicio al cliente	Si	Si	Si
Calidad del servicio	No	Si	No
Calidad de la construcción e infraestructura	Si	No	No
Satisfacción del cliente	Si	Si	Si
Marketing	Si	No	No
Gestión habitaciones	Si	Si	Si
Competitividad en precios	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

Tabla N° 5.5: Descarte de Factores Externos No Críticos

Factores Externos	Pregunta N° 1	Pregunta N° 2	Pregunta N° 3	¿Es crítico?
Equilibrio político económico	Si	No	No	No
Estabilidad jurídica	Si	No	No	No
Fomento del sector Turismo	Si	No	Si	No
Mejoramiento de Infraestructura de transporte aéreo y terrestre	Si	No	No	No
Confianza del usuario	Si	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

En conclusión, es pertinente considerar cinco factores críticos del negocio:

- Servicio al Cliente.
- Satisfacción del Cliente.
- Gestión de Habitaciones.
- Competitividad en precios.
- Confianza del usuario.

5.2. Análisis PEST

En la tabla N° 5.6 se presenta a manera de resumen una matriz del análisis realizado de los factores externos (PEST), el cual se encuentra detallado en el Anexo 13 de la presente tesis.

Tabla N° 5.6: Impacto de los factores Matriz PEST

PERFIL PEST	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE POSITIVO	MUY POSITIVO
Político / Legal	Riesgo Político: Moderado, según clasificadora Moodys.				
	Políticas de inversión: Suspensión de la construcción del Aeropuerto de Chinchero				
	Legislación sectorial: No estar sujetos al Reglamento de Establecimientos de Hospedajes				
	Legislación Tributaria: Aplicación del régimen Mype Tributario				
Económico	Perspectiva de crecimiento económico mundial: 3.6%				
	Perspectivas de crecimiento del turismo mundial al 2030: +4.4%				
Social	Estabilidad social: Conflictos sociales estacionales				
	Cambio de preferencias de turistas: Alojamientos por Airbnb y otras plataformas.				
Tecnológico	Acceso a internet como medio de reservas de alojamiento.				

Fuente: elaboración propia del grupo de tesis.

5.3. Análisis de las fuerzas competitivas

El análisis de las fuerzas competitivas se realizó bajo la metodología explicada por Wheelen, T y Hunger, D en su libro “Formulación de la estrategia”. En esta metodología, se debe realizar una calificación de los factores en base a la criticidad analizada. En análisis se realiza dentro de un grupo de trabajo en el que se disminuye la subjetividad a través del intercambio de ideas.

5.3.1. Poder de negociación de los clientes

A continuación, sobre el modelo de negocio propuesto corresponde analizar el poder de negociación de dos tipos de clientes: el usuario final del servicio (turista) y el de los propietarios de inmuebles (socios estratégicos).

- Usuarios finales del servicio (turistas):

Como se observa de la Figura N° 3.2 “Perfil del Turista que visita Cusco”, el 60% de dichos turistas tiene entre 25 a 44 años, es decir, en su mayoría son personas acostumbradas al uso de la tecnología. Como se detalló en el análisis PEST del presente capítulo los usos y costumbres de estos turistas está cambiando, sobre todo en los turistas más jóvenes quienes optan cada vez en mayor cantidad por hospedarse en propiedades particulares antes que en hoteles, ya que los primeros les brindan las siguientes ventajas: menor costo de alojamiento, posibilidad de hacer uso de espacios comunes, y una experiencia de viaje distinta.

Al respecto, si bien en el plan de negocio propuesto el público objetivo son los turistas extranjeros, es decir personas naturales que no concentran su poder de negociación, dichos turistas al estar acostumbrados al uso de la tecnología cuentan con amplia información respecto a la calidad, precios y costos del servicio de hospedaje, lo cual aumenta su poder de negociación. Asimismo, al tratarse de un servicio de hospedaje de tipo económico, los clientes tienden a ser sensibles al precio, sobre todo considerando que el servicio es bastante estandarizado en dicho segmento por su propia naturaleza.

- **Propietarios de inmuebles (socios estratégicos):**

Unos factores determinantes del poder de negociación de los propietarios son: i) la ubicación de sus inmuebles, ii) las condiciones en las que se encuentran, y iii) la cantidad de habitaciones que ofrecerían para la implementación del negocio.

Al respecto, es preciso advertir que el éxito del negocio propuesto depende en gran medida de la aceptación de los propietarios de inmuebles en convertirse en socios estratégicos, ya que es la asociación con ellos la que permitirá iniciar operaciones y expandir el negocio.

En este sentido, el principal reto será convencer a los propietarios de inmuebles sobre las ventajas del plan de negocio propuesto, así como asegurar al propietario una rentabilidad superior a la que obtendría si alquilara habitaciones por cuenta propia.

En atención al poder de negociación de los propietarios, es preciso desarrollar una presentación que explique de forma clara y sencilla las principales ventajas del negocio propuesto, entre ellas el ofrecimiento de una renta mínima garantizada, la inversión a realizarse en su propiedad y las responsabilidades y condiciones establecidas en los contratos, los cuales deberán utilizarse como herramienta de persuasión para lograr asociaciones con los propietarios.

En la siguiente Tabla N° 5.7, se resume la evaluación de los principales factores que determinan el poder de negociación de los clientes.

Tabla N° 5.7: Poder de negociación de los clientes

¿Qué tan fuertes son las presiones competitivas provenientes del poder de negociación de los clientes?		
	Usuarios finales del servicio (turistas):	Valor*
1	¿Existen clientes grandes que puedan exigir concesiones?	1
2	¿Es costoso para el comprador cambiar a una empresa sustituta?	5
3	¿La demanda de compra es alta?	3
4	Los compradores están bien informados sobre la calidad, precios y costos de los vendedores	4
5	Existe cierta sensibilidad al precio	3
	Fuerza promedio turistas	3.2
Propietarios de inmuebles (socios estratégicos):		
1	¿Existen clientes grandes que puedan exigir concesiones?	4
2	¿Es costoso para el comprador cambiar a una empresa sustituta?	5
3	¿La demanda de compra es alta?	5
4	Los compradores están bien informados sobre la calidad, precios y costos de los vendedores	3
5	Existe cierta sensibilidad al precio	2
	Fuerza promedio propietario	3.8
*Escala de valoración respecto al poder de negociación: 1 = muy débil; 5 = muy fuerte		

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis

Como se detalla en la Tabla N° 5.4, luego de ponderar los factores analizados se tiene que el poder de negociación de los propietarios de inmuebles como clientes es mayor al poder de negociación de los turistas con relación al negocio propuesto, dando un promedio de 3.8 y 3.2 respectivamente.

En este sentido, las estrategias respecto a los clientes deben dirigirse principalmente a los propietarios de inmuebles a fin de convertirlos en socios estratégicos. Sin perjuicio de esto, también debe asegurarse la prestación de un servicio de calidad a los turistas para lo deben establecerse acciones de asistencia a los propietarios y capacitación en la prestación del servicio de alojamiento, a fin de brindar una mejor experiencia del turista.

5.3.2. Poder de negociación de los proveedores

Para brindar el servicio de hospedaje se requiere proveedores de diversos bienes y servicios, entre ellos los siguientes: servicios básicos, internet, alimentos, productos de limpieza, guías turísticos, entre otros.

Respecto a estos bienes y servicios cabe señalar que en el mercado existen muchos proveedores por lo que su poder de negociación es bajo. Asimismo, el costo del cambio de proveedores es por lo general bajo. Cabe señalar que, si bien no es posible cambiar de proveedores de servicios básicos, la prestación de dichos servicios se encuentra regulada por el Estado por lo que no tienen en realidad un poder de negociación respecto a sus usuarios.

Cabe destacar que uno de los principales proveedores del negocio propuesto son las empresas de reservas de habitaciones en línea como Airbnb, Homeaway, Booking, Expedia, entre otros. Respecto al poder de negociación de dichos proveedores cabe señalar que éstos sin contar con establecimientos de hospedaje administran actualmente un gran porcentaje de las reservas de alojamiento; sin embargo se considera que su poder de negociación es medio ya que el porcentaje de las comisiones que cobran han alcanzado un nivel de estabilidad en el mercado, y de incrementar sus tarifas es probable que los establecimientos de hospedaje priorizarían las reservas en las otras plataformas existentes.

En la tabla N° 5.8, se muestra la ponderación de los principales factores que determinan el poder de negociación de los proveedores.

Tabla N° 5.8: Poder de negociación de los proveedores

¿Qué tan fuertes son las presiones competitivas del poder de negociación de los proveedores?		Valor*
1	¿Existen muchos proveedores de los productos y servicios a precio de mercado?	2
2	¿Existen pocos proveedores grandes de bienes o servicios principales?	3
3	¿Es difícil o costoso cambiar de proveedor?	3
4	¿Existe algún proveedor que ofrezca una oferta diferenciada?	1
5	¿Alguno de los recursos requeridos por los proveedores es escaso?	1
	Fuerza promedio de los proveedores	2
*Escala de valoración respecto al poder de negociación: 1 = muy débil; 5 = muy fuerte		

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

5.3.3. Intensidad de la rivalidad entre competidores

Actualmente en Cusco existen múltiples establecimientos de hospedaje que se encuentran en plataformas como Booking y Expedia. Asimismo, como se detalló en el capítulo III de la presente tesis existen 2,293 anuncios activos de alojamiento publicados en la plataforma de Airbnb, siendo preciso señalar que dicha plataforma ha ganado popularidad sobre todo en el año 2017 cuando se registró un incremento de anuncios del 126% respecto del año anterior como forme se aprecia en la Figura N° 3.6: Aumento de anuncios de alojamiento en Airbnb en el Cusco.

Por otra parte, cabe señalar que como se detalló en los capítulos III y IV de la presente tesis el flujo de turistas a la ciudad del Cusco viene creciendo con rapidez en los últimos años y consecuentemente también la oferta de alojamiento. En este sentido, se puede considerar que la rivalidad entre competidores es moderada ya que, si bien el mercado es competitivo, el crecimiento constante de la demanda atenúa la intensidad de la competencia.

En la tabla N° 5.9 se muestra la ponderación de los principales factores que determinan la intensidad de la rivalidad entre los competidores.

Tabla N° 5.9: Nivel de intensidad de la rivalidad entre competidores

¿Qué tan intensa es la rivalidad entre los competidores para ganar participación en el mercado?		Valor*
1	¿Los competidores están activos a la realización de movimientos nuevos para mejorar su posición en el mercado?	1
2	¿La demanda crece con rapidez?	1
3	¿La cantidad de rivales directos aumenta con rapidez?	2
4	¿El servicio de los competidores son poco diferenciables?	3
5	¿Los costos del comprador para cambiar de marca son altos?	5
	Fuerza promedio de la rivalidad de competidores	2.4
*Escala de valoración respecto al poder de negociación: 1 = muy débil; 5 = muy fuerte		

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis

5.3.4. Amenaza de ingreso de servicios sustitutos

El modelo de negocio propuesto comprende dos servicios: uno dirigido al usuario final del servicio (turista) y el otro a los propietarios de inmuebles (socios estratégicos).

- Usuarios finales del servicio (turistas):

Con relación al servicio de alojamiento de turistas, cabe señalar que ofrecen un servicio sustituto todos los establecimientos de alojamiento en el Cusco, principalmente los hostales de 1 y 2 estrellas, los albergues, los establecimientos con clasificados, así como aquellos propietarios que actualmente ya vienen prestando el servicio de alojamiento a través de plataformas como Airbnb. En este sentido, constituye una amenaza alta que los propietarios de inmuebles decidan emprender en el servicio de alojamiento por su propia cuenta.

Sin embargo, dicha amenaza se puede reducirse en la etapa de captación de propietarios, explicando las ventajas del negocio propuesto, así como también con la suscripción de un contrato renovable de asociación de largo plazo (cinco años), que asegure la permanencia del propietario por un tiempo suficiente para recuperar lo invertido y obtener las utilidades esperadas. Asimismo, se estima conveniente incluir una cláusula en el contrato de asociación que en el caso de una no renovación impida que el propietario emprenda el negocio de forma particular beneficiándose de la reputación y reseñas en línea obtenidas durante la asociación.

- **Propietarios de inmuebles (socios estratégicos):**

Con relación al servicio prestado a los propietarios de inmuebles se puede mencionar que un servicio sustituto es el alquiler de habitaciones a estudiantes o comerciantes.

Al respecto, a fin de contrarrestar la presión competitiva de los sustitutos, el negocio propuesto brinda las siguientes ventajas al propietario: i) inversión en el mejoramiento de la propiedad, así como en la adquisición de mobiliario adecuado, ii) mayor retorno en comparación con un alquiler tradicional, iii) Ofrecimiento de una renta mínima garantizada equivalente a un alquiler tradicional, iv) La cesión de las mejoras realizadas en el inmueble a la finalización del contrato, entre otros.

En este sentido, se considera que la presión competitiva de los servicios sustitutos es moderada y no representa un riesgo para la viabilidad del negocio.

En la siguiente Tabla N° 5.10 se resume la evaluación de los principales factores que determinan el nivel de la amenaza de productos sustitutos.

Tabla N° 5.10: Nivel de amenaza de los productos sustitutos

¿La presión de los servicios sustitutos es fuerte?		
	Usuarios finales del servicio (turistas):	Valor*
1	¿Existen servicios sustitutos disponibles con precios atractivos?	4
2	¿Los clientes consideran a los sustitutos mejores en calidad?	2
3	¿Los costos de cambio a sustitutos son altos?	2
	Fuerza promedio sustitutos (usuarios – turistas)	2.66
Propietarios de inmuebles (socios estratégicos):		
1	¿Existen servicios sustitutos disponibles con precios atractivos?	1
2	¿Los clientes consideran a los sustitutos mejores en calidad?	1
3	¿Los costos de cambio a sustitutos son altos?	4
	Fuerza promedio sustitutos (usuarios – turistas)	2
*Escala de valoración respecto al poder de negociación: 1 = muy débil; 5 = muy fuerte		

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

5.3.5. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Respecto a la amenaza de entrada de nuevos competidores cabe señalar que existen barreras de entrada económicas y legales para el desarrollo de establecimientos de hospedaje clasificados y no clasificados los cuales se encuentran detallados en los Anexos del antes citado Reglamento de Establecimiento de Hospedaje, los cuales se adjuntan como Anexo 1 a la presente tesis.

En cuanto a la entrada de nuevos competidores, personas naturales que presten de forma particular el servicio de alojamiento a través de plataformas como AirBnB, cabe señalar que las mismas son solamente económicas y están referidas al costo de habilitar un espacio adecuado para recibir al turista, mas no existen barreras de orden legal ya que el servicio de alojamiento a través de plataformas como AirBnB no se encuentra regulado a la fecha.

Siendo que la popularidad de Airbnb en el Perú y en Cusco es reciente y tiene aún un gran margen de crecimiento, el contexto actual favorece a la apuesta por un crecimiento rápido del negocio que permita ganar posicionamiento en el mercado minimizando la amenaza de entrada de nuevos competidores que busquen replicar el modelo de negocio propuesto.

En la Tabla N° 5.11 se detalla la ponderación de los principales factores que determinan el nivel de amenaza de nuevos competidores entrantes.

Tabla N° 5.11: Nivel de amenaza de nuevos competidores entrantes

¿La amenaza de nuevo competidores entrantes es fuerte?		Valor*
1	¿Existen economías de escala considerables en el sector?	2
2	¿Existen sólidas preferencias de marca y alto grado de lealtad de clientes?	4
3	¿Existen requisitos de capital?	4
4	¿Habría dificultades para construir una red de hospedajes similar?	5
5	¿Existen políticas regulatorias restrictivas?	4
Fuerza promedio de amenaza de nuevos competidores		3.8
*Escala de valoración respecto al poder de negociación: 1 = muy débil; 5 = muy fuerte		

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

En este sentido, como se observa en la Tabla N° 5.11, la amenaza de nuevos competidores entrantes es alta, por lo que debe apostarse por un crecimiento rápido que permita el posicionamiento del negocio propuesto en el mercado.

5.4. Matriz EFE del piloto del plan de negocio propuesto: Magic Cusco Hostel

Con el objetivo de resumir y cuantificar las principales oportunidades y amenazas identificadas para el plan de negocio propuesto se ha desarrollado una matriz EFE en la cual se determina un peso a cada ítem respecto del total en la escala del 0 al 1, en función al nivel de impacto para el negocio propuesto, a mayor peso asignado se considera que el

impacto es mayor; así como un nivel de importancia en la escala del 1 al 4 donde se denota qué tan eficazmente atienden el piloto Magic Cusco a los factores externos. Siendo la puntuación 4: respuesta superior, 3: respuesta sobre el promedio, 2: respuesta promedio y 1: respuesta deficiente.

Tabla N° 5.12: Matriz EFE

MATRIZ EFE	Peso	Ponderación	Puntaje Ponderado
OPORTUNIDADES			
O1. Crecimiento de la demanda de alojamiento en Cusco	0.10	4	0.40
O2. La economía de los principales países emisores de turistas al Cusco mejorará en el año 2018	0.03	4	0.12
O3. Creciente preferencia por el uso de plataformas de alojamiento basadas en el concepto de economía colaborativa como AirBnB	0.10	4	0.40
O4. El 60% de turistas que visita Cusco tiene entre 25 a 44 años por lo que está habituado al uso de plataformas de reservas online	0.05	4	0.20
O5. El 100% de los propietarios entrevistados señaló que participaría en el modelo de negocio propuesto	0.15	3	0.45
O6. Existe desconocimiento de propietarios de inmuebles en el Cusco del uso de plataformas de reservas en línea. Asimetría de la información	0.10	1	0.10
			1.67
AMENAZAS			
A1. Estallido de nuevos conflictos sociales en el Cusco	0.10	2	0.20
A2. Dueños de casas asociadas emprendan el negocio de forma independiente	0.15	2	0.30
A3. Ralentización del crecimiento del turismo en el Cusco por falta de infraestructura de transporte	0.07	3	0.21
A4. Emisión de leyes que regulen o limiten el servicio de alojamiento a través de AirBnB	0.15	1	0.15
			0.86
TOTAL	1.00	20	2.53

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

Las oportunidades señaladas son producto del contexto actual del servicio de alojamiento en el Cusco el cual se caracteriza por el crecimiento del turismo el cual viene siendo aprovechado por los hospedajes en la ciudad del Cusco; sin embargo, existe la posibilidad de explotarla aún más y de generar el crecimiento de la oferta a través de alojamientos no tradicionales como en el modelo de negocio propuesto. De otro lado, la amenaza de que los dueños de las casas aprendan a usar plataformas y opten por desarrollar el negocio de forma particular es la mayor amenaza identificada junto con la posibilidad que se emitan leyes que regulen o limiten el servicio de alojamiento a través de plataformas como AirBnB.

Al analizar la ponderación de las oportunidades y amenazas se podrá presentar estrategias diversas, según sea el caso, para cada una de las variables de la matriz EFE. A continuación, se resumen en la siguiente Tabla N° 5.13.

Tabla N° 5.13: Oportunidades y amenazas vs Estrategias

Oportunidades	Estrategias
O1. Crecimiento de la demanda de alojamiento en Cusco	E1. Potenciar la demanda a través de la creación de un fan page a través de la cual se pueda gestionar reservas.
O2. La economía de los principales países emisores de turistas al Cusco mejorará en el año 2018	
O3. Creciente preferencia por el uso de plataformas de alojamiento basadas en el concepto de economía colaborativa como AirBnB	E2. Crear de perfiles en al menos 4 plataformas de reservas en línea: Airbnb, Booking, Expedia y Hostel world y subir fotos de alta calidad de los establecimientos del negocio propuesto
O4. El 60% de turistas que visita Cusco tiene entre 25 a 44 años por lo que está habituado al uso de plataformas de reservas online	
O5. El 100% de los propietarios entrevistados señaló que participaría en el modelo de negocio propuesto	E.3 Iniciar la puesta en marcha del negocio en el corto o mediano plazo para aprovechar la actual coyuntura
O6. Existe desconocimiento de propietarios de inmuebles en el Cusco del uso de plataformas de reservas en línea. Asimetría de la información	
Amenazas	
A1. Estallido de nuevos conflictos sociales en el Cusco	E.4 Hacer seguimiento al desarrollo de las mismas en los medios de comunicación e informar oportunamente a los turistas para evitar problemas con el transporte al establecimiento y otros.
A2. Dueños de casas asociadas emprendan el negocio de forma independiente	E.5 Desarrollar una presentación del modelo de negocio propuesto que cause impacto y resalte los beneficios de la asociación
A3. Ralentización del crecimiento del turismo en el Cusco por falta de infraestructura de transporte	E.6 Hacer un seguimiento continuo de la ocupabilidad a efectos de lanzar promociones que disminuyan el impacto de una baja ocupación
A4. Emisión de leyes que regulen o limiten el servicio de alojamiento a través de AirBnB	E.7 Evaluar negocios complementarios o acciones que reduzcan costos y permitan mantener la viabilidad económica del negocio propuesto.

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

Es preciso comentar que no se llega a elaborar un análisis FODA, debido a que estamos hablando de un plan de negocio y no del análisis de una empresa en operación vigente.

5.5. CANVAS:

Tabla N° 5.14: Canvas (Análisis en el Anexo 14)

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmento de Clientes
Plataformas de reservas en línea como AirBnB, Booking, Expedia, entre otros.	Gestionar las cuentas en las plataformas de reservas de alojamiento. Administrar las reservas, la variación de tarifas y el lanzamiento de promociones según la temporada.	Brindar una experiencia de alojamiento distinta en hogares de familias cusqueñas a precios económicos.	Relación calidad-precio del servicio	Turistas de edades entre 18 y 60 años de edad, que realicen turismo cultural, vivencial u otros.
Propietarios de los inmuebles (socios estratégicos afiliados negocio de cadena de hospedajes).	Mantenimiento de la infraestructura y limpieza de cuartos	Uso de zonas comunes como la cocina, comedor y sala del hogar donde se hospeden	Satisfacer las exigencias de los huéspedes para generar marketing boca a boca.	
Operadores turísticos y taxistas, con el fin de complementar el servicio	Recursos Clave	Desayuno incluido	Canales	
Proveedores de servicios técnicos y mantenimiento	Personal comprometido con los objetivos estratégicos y los valores del negocio propuesto	Soporte online, los clientes se podrá contactar con nuestros asesores a través de una línea telefónica móvil y/o chat vía Whatsapp	Vía online, a través de las plataformas de alojamiento, tales como: Booking y AirBnB.	
	Las cuentas en las plataformas web de reservas (AirBnB, Booking, etc.)	Coordinación de servicio de recojo en el terminal indicado (aeropuerto o el terminal terrestre)	Canal de venta directa en los hospedajes, este canal hace referencia al turismo receptivo que es referido por clientes.	
Estructura de Costos			Flujo de Ingresos	
Costos Variables:	Costos Fijos:	Alquiler de habitaciones simples / dobles, triples y matrimoniales		
Comisión de plataforma web (4% del P. Venta)	Alquiler promedio por habitación: \$100 al mes	La habitación doble y matrimonial tendrán un precio de S/. 49.50, mientras que las reservaciones de camas triples se cotizarán a S/. 58.50. Por lo que se tendrá un valor promedio por habitación de S/. 52.50.		
Costos por Habitación: S/. 9.00	Inversión promedio por habitación: S/. 4,000			
Luz: S/. 0.80	Preoperativos (licencias, permisos, otros): S/. 145 por habitación.			
Agua: S/. 0.10				
Gas: S/. 0.60				
Internet: S/. 0.90				
Desayuno: S/. 2.50				
Lavandería:S/. 1.00				
Artículos de limpieza: S/. 0.50				
Mano de obra: S/. 2.50				

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

5.5.1. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la cadena de hospedajes por asociación con propietarios consta de:

- Brindar un servicio más cómodo para los turistas respecto al servicio tradicional que ofrecen los hospedajes en la actualidad.
- Uso de la cocina, comedor y sala que permitirán brindar servicios complementarios a los huéspedes dentro de la misma tarifa de hospedaje.
- Desayuno incluido, cada noche pagada de alojamiento tiene derecho a un desayuno americano tradicional por persona.
- Atención personalizada con personal capacitado.
- Soporte online.

5.5.2. Segmentación de Mercado

La segmentación de mercado se basa en focalizar el servicio en turistas extranjeros de edades entre 18 y 60 años de edad, que realicen turismo cultural, vivencial y otros.

5.5.3. Canales de Distribución

- El principal canal de publicidad y reservación de habitaciones será vía online, a través de las plataformas web, tales como: Booking y AirBnB.

5.5.4. Relación con los clientes

- La primera sintaxis con el cliente será generada por la relación calidad-precio del servicio otorgado.
- Es primordial y clave, para afianzar la relación con los clientes, satisfacer todas las exigencias de los huéspedes.
- Fomentar un buen ambiente de descanso, se promoverá un ambiente ideal de relajación y meditación ajustado al reglamento de visitas que nos permitirá evitar problemas y excesos.

- Fidelización de los clientes, es clave afianzar la relación de servicio prestado para fortalecer la red de clientes que puedan promover o recomendar nuestro servicio a terceros.

5.5.5. Fuentes de Ingresos

La principal fuente de ingresos es por el alquiler de habitaciones simples / dobles, triples y matrimoniales; para los cuartos de cama simple, doble y matrimonial el precio final será de S/. 49.50, mientras que las reservaciones de camas triples tendrán un costo de S/. 58.50.

5.5.6. Recursos claves

- Alianzas estratégicas con operadores turísticos, permitirán afianzar la relación con los huéspedes en la medida que tengan todas las facilidades para desarrollar con normalidad las actividades deseadas para su viaje a la ciudad del Cusco.
- Personal comprometido, con los objetivos estratégicos y los valores corporativos bien aprendidos, permitirán ofrecer el mejor servicio de hospedaje diferenciándonos de la competencia.

5.5.7. Actividades claves

- Brindar un servicio de alojamiento de la mejor calidad, es el core del negocio.
- Gestionar las cuentas en las páginas de AirBnB y Booking, clasificar reservaciones, devoluciones de dinero de ser el caso, incrementar o disminuir precios y añadir ofertas según temporada.
- Mantenimiento de la infraestructura y limpieza de cuartos, es imprescindible que las habitaciones y las casas hospedajes, en general, estén en perfectas condiciones.
- Servicio de atención de necesidades secundarias para el cliente, tales como, lavandería, clases de yoga, clases de aeróbicos, etc.

5.5.8. Socios Estratégicos

- Intermediarios web de búsqueda de huéspedes, tales como AirBnB y Booking.
- Propietarios de los inmuebles y socios afiliados al sistema de cadena de hospedajes.

- Proveedores de servicios técnicos y mantenimiento ante cualquier eventualidad en los servicios de luz, agua y desagüe, servicio de internet y reparación de línea blanca ante cualquier avería.
- Operadores turísticos e instructores de aeróbicos y yoga, con el fin de complementar el servicio de hospedaje y mejorar el grado de satisfacción de los clientes.

5.5.9. Estructura de Costos

Los costos correspondientes a la operación del negocio se detallan en el capítulo VIII, e incluyen un costo fijo por el alquiler de las habitaciones y un costo variable por los gastos del servicio.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

El presente capítulo desarrolla los objetivos del plan de marketing, la propuesta de valor, así como los indicadores de medición.

Se detallan las estrategias de marketing basadas en las 7 P del marketing enfocado en servicio como son el precio, producto, plaza y promoción, personas, procesos y servicio al cliente. Estos siete ítems son de vital importancia para la implementación de la idea de negocio.

Además, se detalla el presupuesto requerido para solventar el plan, que estará basado en el marketing digital para el caso de los clientes finales (huéspedes), y en marketing presencial y boca a boca, para el caso de los propietarios de las viviendas que deseen unirse a la cadena.

6.1. Objetivos de Marketing

Dentro de un escenario conservador se busca alcanzar en el primer año de operaciones lo siguiente:

- Lograr un mínimo de 20 habitaciones operativas en total, de acuerdo con la distribución más conveniente según el estudio de mercado realizado (dobles, matrimoniales, etc.) en 5 inmuebles asociados con 4 habitaciones en promedio por propiedad.
- Obtener un promedio de ocupación, por local, no menor de 70% (sin contar el mes de arranque).
- Alcanzar un nivel de ingresos no menor a S/. 250 mil el primer año.
- Establecer la imagen de un modelo de negocio atractivo para los propietarios de inmuebles con espacios disponibles en la ciudad de Cusco.

6.2. Servicio

6.2.1. Propuesta de valor del servicio

Propuesta de valor para los usuarios

La propuesta de valor para los usuarios está enfocada en brindarles un servicio de hospedaje económico, pero con las comodidades necesarias para una estadía confortable en la ciudad. Esto se logrará teniendo costos de inversión considerablemente bajos, y

priorizando las mejoras o implementación de servicios valorados por los usuarios y que han sido identificados en el estudio de mercado.

La propuesta de valor estará disponible a través de las principales plataformas de reserva como Airbnb y Booking.

Propuesta de valor para los propietarios

La propuesta de valor para los propietarios está enfocada en el modelo de negocio de sociedad con participación, en la que pueden obtener mayores ganancias por sus espacios en desuso con un costo de inversión nulo. A los propietarios se les ofrece una inversión en la mejora de las instalaciones de la propiedad, las cuales permanecerán luego de que la sociedad termine. Esa inversión incluye mejora en infraestructura y compra de electrodomésticos.

6.2.2. Servicio principal

El servicio principal consta de habitaciones privadas con baño, habitaciones con baño compartido y habitaciones compartidas con baño compartido, en distribuciones matrimoniales, dobles o triples. Asimismo, se incluye servicio de desayuno e ítems básicos de aseo (jabón, papel higiénico, toallas).

Servicios secundarios

Se estarán ofreciendo servicios secundarios como transporte ida y vuelta desde el aeropuerto hacia el hospedaje, información de guías turísticos, servicio de almacenamiento de equipaje (dependiendo el tiempo y la cantidad de equipaje), late check in y late ckeck out.

6.3. Estrategia general de Marketing

La estrategia general del Marketing consistirá en promover un servicio de hospedajes de bajo precio, pero con una calidad igual o superior a la competencia. Se pretende utilizar el marketing boca a boca y el que otorga las páginas de reserva a través de calificaciones,

comentarios y recomendaciones de los clientes. En este sentido, el objetivo principal, al administrar el negocio, es contar con una calificación no menor de 4.5 estrellas.

Con respecto a los propietarios, el objetivo del Marketing es promover un modelo de negocio atractivo para ellos a través del marketing boca a oreja (entre socios y conocidos de estos), a través de propaganda física y a través de visitas por nuestros representantes en las cuales se les explica los beneficios. En este sentido, el objetivo principal es asociar a la mayor cantidad de propietarios durante los primeros años de operación.

6.4. Estrategias del Marketing Mix

6.4.1. Estrategia de Precio

Para determinar los precios de las habitaciones de MAGIC CUSCO, se ha elaborado la siguiente Tabla N° 6.1, tomando como base los precios promedios de los competidores directos del mercado.

Tabla N° 6.1: Oferta de precio de los competidores

Competidores	Tipo de habitación	Rango de precio
Hostales 1 a 2 estrellas	Doble o matrimonial	S/. 81 – S/. 178
Albergue y Hostel	Doble o matrimonial	S/. 60 – S/. 159
Ofertas en plataformas (Airbnb / Booking)	Doble o matrimonial	S/. 45 – S/. 98

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis

Tomando los precios del mercado, y los servicios ofrecidos por MAGIC CUSCO, se ha establecido un rango de precios para las habitaciones entre S/. 45 a S/.60 por noche.

Con este precio, se estima que el margen para la empresa por cada servicio brindado es de entre S/. 13 a S/.18, tomando en cuenta la repartición de las utilidades realizada con el anfitrión.

Adicionalmente, en la Tabla N° 6.2 se muestra la estrategia de precios planteada para las épocas de temporada alta y temporada baja. Para el caso de temporada alta, se ha considerado a los meses de julio y agosto como los de mayor cantidad de llegadas de turistas,

según los datos históricos registrados para Magic Cusco vistos en el capítulo IV. Para el caso de temporada baja, se considera a los meses de enero y febrero, según lo detallado en este mismo capítulo.

Tabla N° 6.2: Estrategia de precios

Meses	Descuento porcentual
Enero y febrero	Máximo 20% de descuento
Marzo a junio	Precio estándar: S/. 45 y S/. 60
Julio y Agosto	Desde 50% hasta 100% de aumento sobre el precio estándar
Septiembre a diciembre	Precio estándar: S/. 45 y S/. 60
Año nuevo	Desde 50% hasta 100% de aumento sobre el precio estándar

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis

6.4.2. Estrategia de Producto

Magic Cusco Hostel tiene como principal objetivo brindar una opción de alojamiento económico a turistas extranjeros que visiten la ciudad del Cusco, a través de una sociedad con los propietarios de inmuebles principalmente en los distritos colindantes al centro histórico de la ciudad, iniciando en el distrito de Wanchaq. La sociedad con los propietarios incluirá la administración de las habitaciones a cambio de una renta fija y una variable, y de una inversión en la propiedad con la finalidad de que cumpla con las características necesarias para brindar el servicio ofrecido.

El servicio brindado consta de las características mostradas en la Tabla N° 6.3.

Tabla N° 6.3: Componentes del producto

Característica	Descripción
Tipo de Habitaciones	Matrimonial
	Doble
	Triple
Artículos sanitarios	Toallas, papel higiénico, jabón de tocador
Acceso a áreas comunes	Cocina
	Lavandería
	Sala
Servicios de comida	Desayuno continental
Servicios adicionales	Acceso a WIFI

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

Además, los locales de Magic Cusco adoptarán una imagen que armonice con la cultura y entorno cusqueño, para lo cual se invertirá en la compra de adornos, colchas, alfombras, cojines, vajilla y demás accesorios característicos de la zona y de la cultura prehispánica.

En las figuras 6.1 y 6.2 se muestra la decoración de los diferentes ambientes del primer Magic Cusco, la cuales será replicada en todos los locales de la cadena.

Figura N° 6.1: Decoración de áreas comunes



Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

Figura N° 6.2: Decoración de habitación de 2 y 3 camas



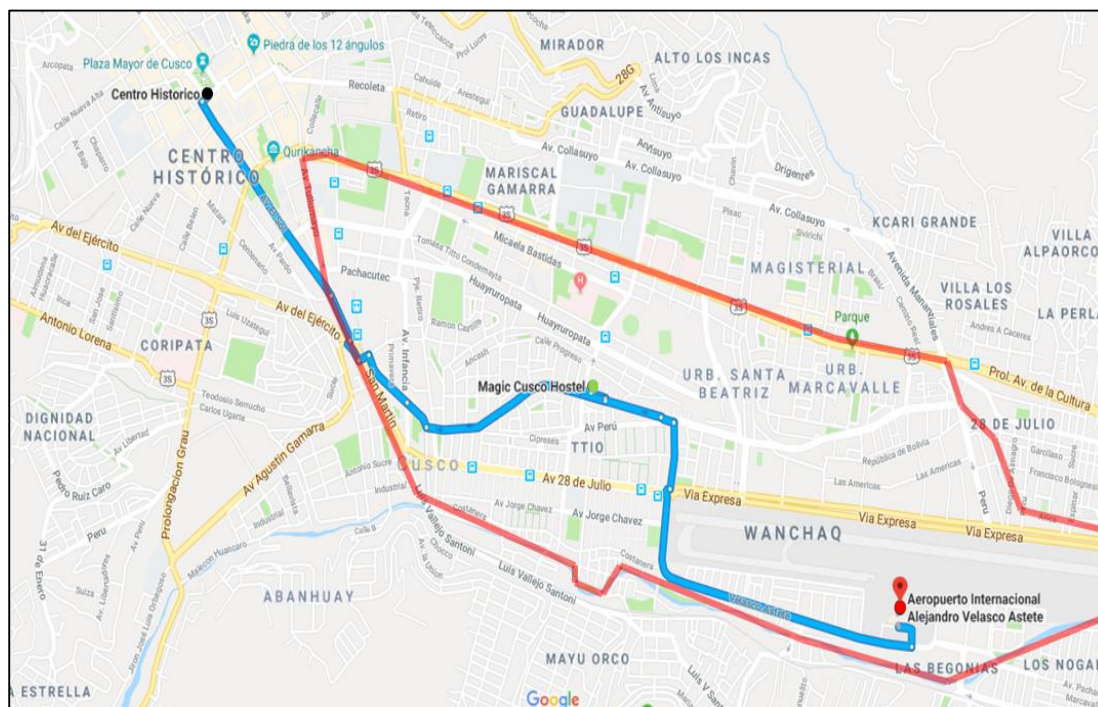
Fuente: Elaboración propia

6.4.3. Estrategia de Plaza

Magic Cusco iniciará sus operaciones en el distrito de Wanchaq, que es colindante al distrito de Cusco, donde se encuentra el centro histórico de la ciudad. En una primera etapa se buscarán propiedades en este distrito, para luego expandir las operaciones al distrito de Cusco y, dependiendo de los costos de alquiler, obtener zonas más privilegiadas cerca de la plaza de armas. El distrito de Wanchaq fue elegido debido a que significaría un menor costo fijo por el valor de las propiedades, debido a que el desarrollo y modernización de dicho distrito ha venido en auge en los últimos años lo que significa un escenario favorable para la creación de nuevos negocios, y a que los resultados de las encuestas a los turistas demuestran que no todos prefieren hospedajes en el centro histórico.

En la figura N° 6.3 se ha delimitado mediante una línea de color rojo el distrito de Wanchaq y, mediante una línea azul, el recorrido desde el centro histórico (punto negro) hasta el aeropuerto de la ciudad (punto rojo), pasando por la ubicación del actual piloto Magic Cusco (punto verde). Esta zona, delimitada en rojo, es la principal zona de actuación de la idea de negocio.

Figura N° 6.3: Plaza de operaciones de Magic Cusco



Fuente: Página web Google Maps – Elaboración propia.

6.4.4. Estrategia de Promoción

Magic Cusco utilizará diferentes técnicas de promoción para el producto, dependiendo de a quién vaya dirigido: anfitriones o al turista.

Por el lado del anfitrión:

- Se realizarán visitas a los propietarios de inmuebles que se encuentren dentro de la zona de interés a fin de presentarle el modelo de negocio y los beneficios que puede recibir. En estas visitas se entregará material publicitario y tarjetas de presentación del personal de la empresa.
- Se imprimirán volantes que se repartirán por lo vecindarios en el que se explique de forma básica el negocio, y con los números de contacto de la empresa para que los interesados puedan comunicarse.

Por el lado del turista

- La promoción se realizará a través de plataformas digitales de reserva de hospedaje como Airbnb y Booking.

En la Tabla N° 6.4 se muestran los costos de publicidad tanto impresa como digital, teniendo en consideración los 2 tipos de clientes.

Tabla N° 6.4: Presupuesto de Marketing

Concepto	Cantidad x mes	P. Unitario	Total mensual	Total al año (Primer año)
Respecto de los propietarios			S/ 185.00	S/ 2,220.00
- Presupuesto de visitas	10	S/ 35.00	S/ 350.00	S/ 4200.00
- Volantes (por millar)	500	S/ 300.00	S/ 150.00	S/ 1,800.00
Respecto del Turista			S/ 176.40	S/ 2,116.80
- Comisión por plataforma: 4% del precio de la reserva.	84	S/ 2.10	S/ 176.40	S/ 2,116.80
Total anual				S/ 4,336.80

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

6.4.5. Estrategia de Personas

La estructura organizativa de la empresa estará conformada durante el primer año de operaciones únicamente por dos personas, un administrador y un asistente. El administrador será el encargado del mantenimiento de las cuentas en las plataformas virtuales, así como las coordinaciones diarias con los anfitriones y los huéspedes. El asistente se desempeñará como personal de apoyo del administrador. Adicionalmente, la venta o el marketing dirigido a los propietarios de las habitaciones la realizarán los dueños de la empresa, por lo que no se considera como parte de la planilla.

6.4.6. Estrategia de Procesos

Los procedimientos para la reserva de las habitaciones son procesos estándares definidos por las plataformas virtuales, y que se explican en el capítulo VIII. Para la medición del desempeño del servicio se implementarán indicadores de satisfacción (manejados a través de las plataformas) y ocupabilidad por habitación.

6.4.7. Servicio al cliente

La estrategia de servicio al cliente será descrita utilizando los ocho factores de la Flor de Servicio mostrados en la figura N° 2.1. La estrategia seguida para cada uno de estos factores se resume en la tabla 6.5, a continuación.

Tabla 6.5: Estrategias de servicio al cliente

Factor	Estrategia
Información	Respecto a los factores de información, consulta, toma de pedidos, facturación y pago, serán manejados a través de las plataformas web de reservas de hospedaje como Aribnb y Booking. Estas plataformas cuentan con un diseño que le permite al cliente final gestionar los cinco factores de manera sencilla y completamente virtual. Para poder utilizar y promocionar la idea de negocio a través de las páginas web de reserva de hospedaje, la empresa paga una comisión por transacción que ronda en aproximadamente 4% del monto facturado. Este costo se detalla en el capítulo VIII de análisis financiero.
Consulta	
Toma de Pedidos	
Facturación	
Pago	
Hospitalidad	La hospitalidad y amabilidad durante la atención de la reserva será responsabilidad de la empresa. Para esto, se contratará a un administrador con las competencias necesarias para esta tarea y al cual se le realizará un monitoreo constante de manera virtual (seguimiento de cuentas a través de smartphones) La hospitalidad y amabilidad durante la atención del huésped en el inmueble estará bajo la responsabilidad del propietario. Con la finalidad otorgar un buen servicio, los propietarios serán capacitados de manera regular y se les retransmitirá la evaluación obtenida a través de las páginas de reserva con el fin de mejorar o mantener su nivel de servicio.
Cuidado (seguridad)	Con respecto a la seguridad en el establecimiento, las habitaciones serán privadas en su totalidad (no se manejarán habitaciones compartidas), y las llaves serán manejadas únicamente por el huésped y una copia por el propietario. En caso el huésped solicite el almacenamiento de su equipaje, este servicio dependerá de la capacidad de la propiedad y estará bajo la responsabilidad del propietario.
Excepciones	Las excepciones al servicio serán coordinadas directamente entre el administrador y el propietario del inmueble ya que puede implicar un costo adicional. Para un manejo ágil de este tipo de situaciones, se elaborará una “matriz de excepciones” en el que se incluirán los pasos a seguir para el manejo de cada una de ellas. Esta matriz será alimentada por el administrador y compartida a cada uno de los propietarios.

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

6.5. Métricas de Marketing

6.5.1. Respecto a los usuarios del servicio:

- Calificación de locales en las páginas de reserva de Hotel (Airbnb y Booking).
- Número de reservas realizadas en cada local por Aribnb.
- Número de reservas realizadas en cada local por Booking.
- Número de reservas realizadas en cada local a través de otras plataformas.
- Número de reservas canceladas o no atendidas.
- Tiempo de respuesta a reservas y/o consulta de usuarios.

6.5.2. Respecto a los propietarios de inmuebles

- Número de socios del negocio por cada año de operación.
- Rentabilidad por habitación de cada socio del negocio (rentabilidad con respecto al propietario).
- Costo de ingreso de cada socio al negocio (cuanto nos cuesta conseguir socios).
- Reclamos y/o número de eventos por mes (incidentes con los huéspedes).
- Calificación del anfitrión (calificación otorgado por los clientes a través de las plataformas).

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo se detallarán los principales procesos que la empresa requiere llevar a cabo para desarrollar el negocio propuesto. Teniendo en cuenta que el servicio de alojamiento será prestado mediante la asociación con propietarios, se detallarán las operaciones que debe desarrollar la empresa tanto con éstos como con los huéspedes quienes son los clientes finales del servicio de alojamiento.

Adicionalmente, se desarrollarán los puntos vinculados a los recursos humanos, la estructura organizacional de la empresa; y, se detallarán los requisitos legales e inversión necesaria para la constitución de la empresa.

7.1. Descripción de las operaciones vinculadas al servicio de alojamiento

Para la operación del negocio propuesto es necesario que la empresa realice determinadas actividades orientadas a 2 fines diferentes: i) la captación de propietarios de inmuebles para convertirlos en socios estratégicos e implementación de sus propiedades para la prestación del servicio y; ii) la captación de huéspedes y apoyo en la prestación del servicio de alojamiento. En este sentido, a continuación, se detallarán las actividades a cargo de la empresa respecto a cada uno de estos fines:

Respecto a la captación de propietarios e implementación de sus inmuebles

La captación de propietarios e implementación de sus inmuebles es un requisito previo para prestar el servicio de alojamiento por lo que a continuación se detallan los principales procesos que la empresa deberá llevar a cabo.

- **Contacto:** Se contactarán a los propietarios de inmuebles para la implementación del negocio principalmente a través de avisos de alquiler de cuartos publicados por éstos en periódicos, volantes, y visitas de presentación de negocio.
- **Validación:** Una vez realizado el contacto y concertada la cita con el propietario se evaluará la ubicación de la propiedad, sus instalaciones y el capital a invertir a fin de

determinar la viabilidad del propietario como socio estratégico y ofrecer la propuesta al propietario.

- **Firma de los Contratos:** De estar conforme el propietario con la propuesta realizada se suscribirán dos contratos: i) contrato de asociación en el cual se definirán las obligaciones y responsabilidades de las partes, así como las principales características del servicio a brindar. El modelo de dicho contrato se adjunta a la presente tesis como Anexo 9. Asimismo, se suscribirá un contrato de mandato por el cual el propietario autorice a la empresa a administrar en su nombre las cuentas en diversas plataformas de alojamiento. El modelo de dicho contrato se adjunta a la presente tesis como Anexo 10.
- **Inversión en la propiedad:** Firmados los contratos se realizará la inversión pactada en la propiedad la cual consistirá principalmente en la habilitación en las habitaciones destinadas al servicio de alojamiento, adquisición de mobiliario que se considere necesario para las habitaciones y áreas de uso común, terma a gas, tanque de agua de requerirlo, entre otros.
- **Fotografía:** Luego de realizada la inversión en los inmuebles del propietario se realizarán sesiones fotográficas de la propiedad para su publicación en diversas plataformas de alojamiento.
- **Creación de cuentas:** Se crearán cuentas en las principales plataformas de alojamiento a fin de publicitar las habitaciones.

Los procesos vinculados a los propietarios se grafican en la siguiente Figura N° 7.1.

Figura N° 7.1: Procesos vinculados a la captación de propietarios



Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

Respecto a la captación de huéspedes y al servicio de alojamiento

La captación de huéspedes estará totalmente a cargo de la empresa, y el servicio de alojamiento será prestado por el propietario con apoyo de la empresa en temas relacionados con la coordinación del check-in, atención y coordinación de consultas que realicen los

huéspedes a través de las plataformas de alojamiento antes, durante y después de su estadía, así como de otras actividades complementarias como la respuesta a los comentarios dejados por los huéspedes en las redes sociales o en las plataformas de alojamiento, entre otras.

A continuación, se detallan los principales procesos vinculados a la captación de huéspedes y al servicio de alojamiento.

- **Captación de huéspedes:** La empresa es la encargada de crear y administrar las cuentas en las principales plataformas de alojamiento como AirBnB, Booking, Expedia, HostelWorld, entre otras, y se encargará de contactar a los huéspedes al momento en que éstos realicen una reserva a fin de coordinar la hora del check-in, informar la ubicación exacta y referencias del alojamiento, y otros temas de interés para los turistas como distancias, consultas básicas sobre atractivos turísticos, entre otros.
- **Check in:** El propietario será el encargado de recibir al huésped en su propiedad y darle la llave de su habitación y de la puerta principal de su domicilio al huésped.
- **Servicio de desayuno:** El desayuno a brindar será de tipo continental el cual incluirá té, café, infusiones, mantequilla y mermelada. El propietario estará a cargo de proporcionarle desayuno al huésped y el costo del mismo le será reembolsado por la empresa.
- **Check out:** El proceso de check out, estará a cargo del propietario del inmueble.
- **Retroalimentación:** La empresa hará seguimiento de las evaluaciones dejadas por los huéspedes a fin de retroalimentar a los propietarios respecto a las observaciones efectuadas por los huéspedes y se le orientará para la prestación de un mejor servicio.

Los procesos vinculados a la captación de huéspedes y al servicio de alojamiento se grafican en la siguiente figura N° 7.2.

Figura N° 7.2: Procesos vinculados a la captación de huéspedes y al servicio de alojamiento



Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

7.2. Estrategia para asegurar la calidad de los procesos

El objetivo principal del plan de operaciones es asegurar un servicio eficiente al huésped por lo que implementarán las siguientes estrategias:

- Antes de iniciar operaciones se brindará una charla de inducción a los propietarios respecto a conceptos básicos de atención al cliente y de concientización respecto a la importancia del trato amable al huésped.
- Se desarrollarán plantillas de respuestas en las plataformas de reservas utilizadas a fin de dar una rápida respuesta a las principales preguntas realizadas por los huéspedes. El administrador y/o asistente serán responsables de responder las consultas de los turistas y de aceptar las solicitudes de reserva de los huéspedes incluso fuera de horario de oficina.
- Mantener una comunicación constante con los propietarios a fin de apoyarlos en la prestación del servicio de alojamiento así la resolución de imprevistos.
- Se consultará a los huéspedes respecto su satisfacción con el servicio de alojamiento y el trato recibido en las coordinaciones realizadas a fin de identificar posibles áreas de mejora.

7.3. Estructura de recursos humanos

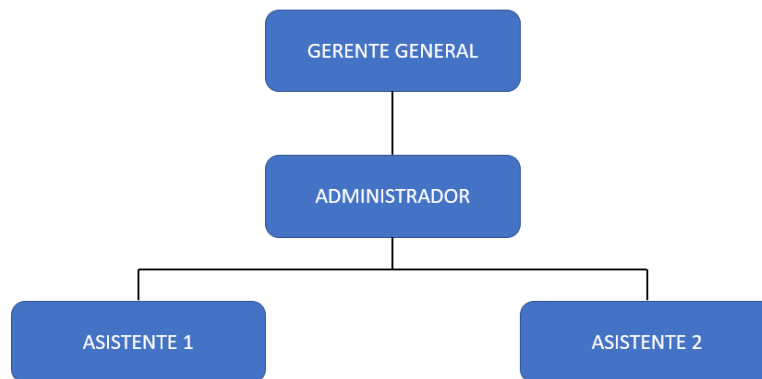
La idea de negocio propuesto contará con una estructura organizacional flexible, en un inicio las operaciones se realizarán básicamente por un Administrador que reportará directamente a los socios (uno de los socios será el gerente general).

Al estar a cargo el propietario del inmueble del alojamiento al turista no es necesario contar con personal que se encargue de los procesos de recepción, desayuno ni limpieza de las habitaciones, cabe señalar que contractualmente se reconocerá una comisión a los propietarios por la prestación de dichos servicios por cada habitación reservada.

Cabe señalar que, una vez captados los propietarios de los inmuebles y realizada la inversión necesaria para poner en marcha el negocio, las actividades principales a realizar por el negocio propuesto se concentrarán en la administración y gestión de las cuentas en las distintas plataformas y redes sociales, así como en la gestión centralizada de compras básicas para los desayunos a servir a los turistas.

En este sentido, el personal necesario para el funcionamiento del negocio propuesto es mínimo, siendo necesario contar en principio solo con un Administrador que dependerá del socio que haga las veces de gerente general. Asimismo, se estima que una vez superadas las 20 habitaciones será necesario contratar a un asistente, siendo que en la medida que vaya creciendo el plan de negocio propuesto y luego de la evaluación correspondiente sólo se contratarían más asistentes, de forma que la estructura de personal sería la siguiente:

Figura N° 7.3: Estructura de Personal



Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

7.4. Arquitectura del sistema de negocio y responsables de los principales procesos

Afiliación de los propietarios

El proceso de afiliación de los propietarios de inmuebles estará a cargo del Administrador y el Gerente General de la empresa, quienes explicaran el modelo de negocio a los propietarios haciendo énfasis en los beneficios de la asociación. Si el cliente acepta la propuesta de asociación se procederá a la firma de los contratos por el representante del negocio propuesto y del propietario del inmueble, las cuales se legalizarán ante notario público en 2 ejemplares, uno para cada parte.

Luego de firmados los contratos, es principalmente el Administrador quien estará a cargo del manejo de las relaciones con los propietarios asociados.

El negocio propuesto iniciará operaciones cuando el proceso de afiliación cumpla la meta de conseguir 20 habitaciones, debiendo precisar que el proceso de afiliación continuará a lo largo de la vida del negocio.

Inversión en inmuebles de propietarios

La inversión por realizarse en los inmuebles donde operará el negocio propuesto variará en según sea el caso. El responsable de contratar y supervisar la inversión en el inmueble será el Administrador quien es responsable del estricto cumplimiento del presupuesto por inversión acordado en el contrato suscrito con el propietario.

Fotografía

Las fotografías que se tomarán a los inmuebles se realizarán con una cámara fotográfica profesional e incluirán fotos de la fachada de la propiedad y sus alrededores, habitaciones, baños, áreas comunes, tipo de desayuno a servir y de puntos de interés cercanos al inmueble.

El proceso será llevado a cabo por el Administrador quien deberá tener en cuenta la importancia de las fotografías en la promoción y compra del servicio.

Creación y administración de las cuentas en las plataformas de reservas

La creación y administración de las cuentas en las diferentes plataformas de reserva está a cargo del Administrador. Se estima que a partir del momento de que se oferten más de 20 habitaciones del negocio propuesto éste podrá contar con un asistente para realizar las labores que implican la creación y administración de las cuentas.

Cabe señalar que la administración de las cuentas en las plataformas de reservas es un proceso fundamental en el proceso productivo del negocio propuesto ya que en dichas plataformas se fija la disponibilidad y tarifas de las habitaciones.

Para gestionar con éxito la disponibilidad y potenciar la máxima ocupabilidad de las habitaciones se hará un seguimiento continuo a las reservas o se podrá utilizar como herramienta de gestión un Channel Manager de ser necesario; las tarifas tendrán un precio base el cual está sujeto a incrementos y disminuciones en función de las temporadas que serán fijadas por el Administrador previa coordinación y aprobación del Gerente General.

Asimismo, el Administrador y/o un Asistente se encargarán de dar respuesta a las consultas de los turistas, información sobre la ubicación del establecimiento, así como información turística general.

Marketing y promoción del establecimiento

La empresa, por su tamaño, al inicio de operaciones no tendrá formalmente un presupuesto de marketing y publicidad, sin embargo, ésta se realizará a través de redes sociales. El Administrador y un asistente estarán a cargo de administrar las cuentas del negocio propuesto en redes sociales como Facebook e Instagram, a través de las cuales se promocionará el negocio.

Suministros

Se gestionará el mantenimiento centralizado del equipamiento instalado en las propiedades que forman parte del negocio propuesto, como por ejemplo del mantenimiento anual de las termas a gas de corresponder. Asimismo, se proporcionará un servicio de cerrajería y gasfitería, los cuales serán sub contratados sólo para casos de emergencias.

Atención de contingencias

Cabe señalar que las reservas realizadas a través de plataformas web brindan un alto grado de seguridad a los propietarios de los inmuebles ya que al momento de hacer la reserva los huéspedes deben registrar su identificación y los datos de una tarjeta de crédito válida que asegure el pago de la reserva. En este sentido es muy poco probable que se utilice una reserva como medio para el robo dentro de una propiedad.

Asimismo, cabe señalar que en el caso específico de AirBnB dicha empresa ofrece una protección hasta por 1'000,000 (un millón) de dólares americanos a los anfitriones (en este caso el propietario del inmueble) en el poco frecuente caso de algún daño a sus propiedades. Las condiciones de dicho seguro, limitaciones y exclusiones se encuentra publicados en la página web de AirBnB las cuales se adjuntan a la presente tesis como Anexo 12. Cabe señalar que se entregará a los propietarios una copia de dichos términos al momento de la suscripción del contrato a efectos que tengan conocimiento del mismo.

7.5. Actividades pre operativas para la implementación de la empresa

Para el caso de la idea de negocio propuesta se optará por una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C) por tratarse de un número reducido de socios que aportarán el capital necesario para iniciar las operaciones. La razón social elegida será: Magic Cusco Hostel S.A.C.

Asimismo, para el inicio de operaciones se consideran los siguientes trámites detallados en la Tabla N° 7.1.

Tabla 7.1: Detalle de trámites necesarios para el inicio de operaciones

TRÁMITES LEGALES	DETALLE DE SOLICITUD	INSTITUCIÓN	TIEMPO DÍAS	COSTO S/
Trámites de constitución e inscripción de empresas	1.- Reserva de nombre	SUNARP	1	20
	2.- Escritura Pública	Notaría	3	300
	4.- Inscripción al RUC	SUNAT	0	0
Trámites tributarios	5.- Libros electrónicos SOL	SUNAT	0	0
Trámites laborales	6.- Registro de trabajadores	SUNAT/ESSALUD/MPTE	0	0
Otros trámites	7.- Registro de marca	INDECOPI	15	535
			S/26	S/955

Fuente: elaboración propia del grupo de tesis.

Según se señala de la Tabla N° 7.1 precedente los trámites legales de la empresa tendrán un costo aproximado de S/ 955 y el tiempo estimado para la culminación de los mismos es de 26 días hábiles desde el inicio de la primera solicitud.

CAPITULO VIII. ANALISIS FINANCIERO DEL PLAN DE NEGOCIOS

En este capítulo se analiza la viabilidad económica financiera del plan de negocios, en ese sentido primero se cuantifica el monto de inversión necesaria para el inicio de las operaciones, que incluye las refacciones en cada vivienda que se llegue a asociar. Se determina el monto de capital necesario a invertir para que se pueda iniciar el negocio, así como el horizonte de tiempo a utilizarse en las proyecciones, todo ellos con el fin de obtener el flujo de caja económico que nos permita obtener el valor presente del negocio y la tasa interna de retorno.

8.1 Consideraciones Generales:

- El capital necesario para la puesta en marcha del negocio será financiado 100% por los accionistas con un requerimiento de rentabilidad del negocio del 25% sobre la inversión.
- El horizonte de vida del proyecto, debido a la condición de arbitraje actual del negocio, será de ocho años dado que hay mucha probabilidad de que los dueños de los inmuebles no deseen renovar, al haber aprendido del negocio.
- Los activos fijos que incluyen los equipos, línea blanca, muebles y mobiliario se depreciaran en forma lineal durante los ocho años de vida útil del proyecto generándose un valor residual de dos años de depreciación por enajenar.
- No se considerará valor residual o de recupero para las refacciones realizadas en las casas de los asociados.
- En cuanto a la tasa impositiva, conforme lo indica el texto del artículo 5° del Decreto Legislativo N° 1269, se precisa que el impuesto a la renta a cargo de los sujetos del Régimen Mype Tributario, creado por el Decreto Legislativo N° 1269, se determinará aplicando a la renta neta anual, calculada según la Ley del Impuesto a la Renta, la escala progresiva acumulativa de acuerdo al siguiente detalle: Hasta 15 UIT, 10% y más de 15 UIT, 29.5% de la renta neta.

8.2 Consideraciones sobre los gastos:

- Los gastos pre operativos necesarios, contemplan el pago de licencia de funcionamiento, registro de marca en Indecopi, trámites en Sunarp, Sunat y gastos notariales para componer el negocio que alcanzan el monto de S/.955, que vendrán a ser gastos amortizables, según la Ley del Impuesto a la Renta, artículo 37, inciso G, por lo que se deducirá en una sola cuota, en el primer periodo operativo.
- Las inversiones a depreciar, seleccionados por tener durabilidad mayor a un año y por generar valor agregado a la empresa, tomarán un horizonte de diez años de recupero, se detallan en el cuadro siguiente

Tabla N° 8.1: Activos a depreciar

Inversión contabilizada a depreciar	4 Habitaciones	3 Habitaciones
Colchones 1 1/2 plaza	S/.1,080.00	S/.810.00
Box Tarima	S/.1,400.00	S/.1,050.00
1 Refrigeradora	S/.999.00	S/.999.00
Centro de lavado (1 lavadora y componentes)	S/.3,500.00	-
TOTAL	S/. 6,979.00	S/. 2,859.00

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

Tal como se observa en la tabla precedente, se ha tomado la decisión de sólo instalar el centro de lavado en las casas asociadas que nos alquilen por lo menos cuatro habitaciones, es preciso comentar que el cuadro muestra montos de compras para casas de cuatro y tres habitaciones, debido a que, en nuestro proceso de entrevistas para buscar casas asociadas, el 90% disponía de tres o cuatro habitaciones para alquilar.

Los gastos no desembolsables por concepto de depreciación, se detallan en cálculo, año a año en el anexo 15, generándose la proyección total siguiente:

Tabla N° 8.2: Depreciación acumulada por años.

	Depreciación Acumulada	Inversión en Activos
año 0		-S/.25,394
año 1	S/.2,539	-S/.50,788
año 2	S/.7,618	-S/.76,182
año 3	S/.15,236	-S/.94,597
año 4	S/.24,696	-S/.114,273
año 5	S/.36,123	
año 6	S/.36,123	
año 7	S/.36,123	
año 8	S/.36,123	
Deprec. Acum.	S/.194,584	
Valor Adq	S/.361,234	
Valor Residual	S/.166,650	

Fuente: Elaboración Propia

Los gastos de refacciones básicas y artículos decorativos para la mejora del servicio se clasificarán como gasto de cada periodo en que se incurran, los productos se enlistan en el anexo 16.

- En cuanto a las remuneraciones del personal operativo necesario, se ha previsto partir con un sueldo bruto de S/. 2,000 para el administrador con un incremento progresivo de 10% cada año. Asimismo, se tiene planeado contar con un asistente administrativo a partir del año 2, que contará con un salario de S/. 1,300, el mismo que se incrementará en S/. 100 para el año 3 y 4, mientras que para el año 5, en que se tendrán dos asistentes, se espera pagar un sueldo de S/. 1,500 debido a que en dicho año se proyecta tener asociadas veintisiete casas con un promedio de tres a cuatro habitaciones por hogar. El horario de trabajo para todo el personal de trabajo será como turno completo de 8am a las 4pm de lunes a sábado.

Se considera un factor de ponderación de x1.42 sobre el sueldo bruto, de cada trabajador, para tomar en cuenta, los beneficios sociales (Essalud), dos medias gratificaciones al año, según el reglamento de la pequeña empresa y CTS.

Tabla N°: 8.3: Gasto total en Recursos Humanos

Año	Número de Posiciones			Sueldo Mensual					
	Administrador	Asistente	Total	Adm.	Asist.	Total	Adm.	Asist.	TOTAL
0	0	0	0			S/0	S/0	S/0	S/0
1	1	0	1	S/2,000	S/0	S/2,000	S/34,080	S/0	S/34,080
2	1	1	2	S/2,200	S/1,300	S/3,500	S/37,488	S/22,152	S/59,640
3	1	2	3	S/2,420	S/1,400	S/3,820	S/41,237	S/47,712	S/88,949
4	1	3	4	S/2,662	S/1,400	S/4,062	S/45,360	S/71,568	S/116,928
5	1	3	4	S/2,928	S/1,500	S/4,428	S/49,897	S/76,680	S/126,577
6	1	3	4	S/3,221	S/1,500	S/4,721	S/54,886	S/76,680	S/131,566
7	1	2	3	S/3,543	S/1,600	S/5,143	S/60,375	S/54,528	S/114,903
8	1	1	2	S/3,897	S/1,600	S/5,497	S/66,412	S/27,264	S/93,676

Fuente: Elaboración Propia

8.3 Consideraciones sobre los ingresos y costos de ventas

8.3.1. Pronóstico de Ingresos

- Se asumirá como escenario conservador el porcentaje histórico de ocupación obtenido en nuestro plan piloto “Magic Cusco”, por lo que la ocupación conservadora sería de 69.18%, como promedio anual.
- Del mismo modo, los ingresos dependerán del precio al cuál se oferte las habitaciones, siendo los precios de la tabla 8.2 los estimados como promedio de habitación matrimonial, doble y habitación triple.

Tabla N°: 8.4. : Precio promedio de habitaciones de 2 camas en Magic Cusco

Años	Precio Promedio (S/.)
Año 1	52.50
Año 2	54.00
Año 3	55.50
Año 4	57.00
Año 5	58.50
Año 6	60.00
Año 7	61.50
Año 8	63.00

Fuente: Elaboración Propia

Es preciso comentar que nuestro escenario esperado, proyecta para el año 6, una renovación de solo la mitad de las habitaciones alquiladas en el año 1, renovadas, a su vez, solo por tres años adicionales. Lo mismo ocurrirá el año siete, renovarán solamente la mitad de habitaciones que se alquilaron en el año 2 y tan solo por dos años. Finalmente deberá tomarse en consideración que, en el año 8, ya no se podrán arrendar más habitaciones debido a que la oportunidad de arbitraje habría caducado al volverse, la gestión de plataformas web, de conocimiento de los propietarios de las casas. Ver proyección de habitaciones por alquilar en el anexo 17.

8.3.2. Pronóstico de Costos de Ventas

- Los gastos de comisiones de las plataformas web por venta de servicio de alojamiento (4%), se espera que se reduzcan debido a la aparición de nuevas páginas año a año.
- Los gastos de marketing por volantes, publicidad y otros, serán de S/. 111 al año por habitación asociada. Este monto se ajustará anualmente con el factor de inflación.
- En cuanto al pago de recursos humanos, estos se tratarán tal como se comenta en el punto 9.2. del presente capítulo.
- El pago de servicios públicos como el internet y teléfono fijo, se espera que año a año disminuya producto de la competencia en dicho sector. En cuanto al consumo del suministro de energía eléctrica se mantendrá constante al ser un monopolio natural.
- Los gastos en artículos de limpieza y alimentos para desayunos, se actualizan a razón de la tasa de inflación máxima legalmente permitida de 3%.
- El monto a pagar por la mano de obra de limpieza se mantendrá constante puesto que no hay evidencia en el corto y mediano plazo de posibles alzas en el salario mínimo legal.

En resumen, los gastos operativos son los mostrados en la siguiente tabla:

Tabla N° 8.5; Gastos operativos

Concepto	S/.	
Publicidad y Marketing		
Comisión de plataforma web	4%	del precio de venta
Volanteo y visita a casas	S/111	al año por habitación
Costo de Operaciones		
	S/9	por habitación rentada
Luz	S/0.80	
Agua	S/0.10	
Gas	S/0.60	
Artículos de Limpieza	S/0.50	
Mano de Obra Limpieza	S/2.50	
Lavandería	S/1.00	
Internet y teléfono fijo	S/0.90	
Servicio Desayuno Incluido	S/2.50	
Alquiler Inmobiliario		
Alquiler	S/330	por habitación al mes

Fuente: Elaboración Propia

8.4. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado

Habiendo juntado los datos necesarios de gastos e ingresos, para la proyección del plan de negocio, así como habiendo trabajado la proyección de la oferta y demanda (ver tabla N° 4.1, del capítulo IV); para un escenario conservador, del presente plan de negocios se ajustará la demanda esperada acorde a la tasa de ocupación histórica de Magic Cusco (ver tabla N° 4.5, del capítulo IV), obteniéndose de este modo un promedio de ocupación anual de 69.18%. En la siguiente tabla, se muestra el cálculo de la demanda anual bajo el escenario conservador.

Tabla N° 8.6: Habitaciones demandadas al año según escenario conservador
Fuente: Elaboración Propia

	N° habitaciones al año	N° Habitaciones Ofertadas al día	% de Ocupación Conservador	N° días de atención al año
año 1	4,981	20	69.18%	360
año 2	9,962	40	69.18%	360
año 3	14,943	60	69.18%	360
año 4	18,928	76	69.18%	360
año 5	22,414	90	69.18%	360
año 6	19,924	80	69.18%	360
año 7	17,433	70	69.18%	360
año 8	12,452	50	69.18%	360

Fuente: Elaboración Propia

Del cuadro precedente, se muestra la evolución de la demanda que se obtendría año a año, alcanzando el máximo de ventas en el año 5, donde se espera vender el servicio de alojamiento de 22,414 habitaciones. En base a lo mostrado, se pasará a proyectar el estado de ganancias y pérdidas hasta el año ocho de operación.

Tabla N° 8.7: Proyección EEFF

DETALLE	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8
VENTAS	261,500	537,944	829,330	1,078,876	1,311,238	1,195,430	1,072,152	784,501
COSTO DE VENTA	181,622	307,496	434,174	525,884	609,061	536,847	474,835	320,131
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTA	49,299	90,960	137,267	179,843	203,127	201,449	177,676	139,688
DEPRECIACIÓN + AMORTIACIÓN	3,494	7,618	15,236	24,696	36,123	36,123	36,123	36,123
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	27,085	131,869	242,653	348,453	462,926	421,011	383,518	288,559
IMPUESTO A LA RENTA – CORRIENTE	2,709	26,763	59,444	90,655	124,424	112,059	100,999	72,986
UTILIDAD NETA ASOCIADOS + MAGIC CUSCO	24,377	105,107	183,209	257,798	338,502	308,951	282,519	215,573
DIVIDENDOS CONTRACTUALES (30% PROPIETARIOS INMUEBLES)	7,313	31,532	54,963	77,340	101,550	92,685	84,756	64,672
UTILIDAD NETA MAGIC CUSCO	17,064	73,575	128,246	180,459	236,951	216,266	197,763	150,901

Fuente: Elaboración Propia

De la tabla precedente se observan resultados operativos positivos, ergo es preciso comentar el punto de dividendos contractuales que se paga a los propietarios de las casas

asociadas, según se comenta en el plan de operaciones del presente plan de negocios, el 30% de las utilidades afectas al Impuesto a la Renta, corresponderá a nuestros socios sin necesidad de negociaciones posteriores. A continuación, se muestra el estado de ganancias y pérdidas con todas las subcuentas.

Tabla N° 8.8: Cuentas y Subcuentas proyectadas

DETALLE	año 1	Año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8
VENTAS	261,500	537,944	829,330	1,078,876	1,311,238	1,195,430	1,072,152	784,501
HOTEL – HOSPEDAJE	261,500	537,944	829,330	1,078,876	1,311,238	1,195,430	1,072,152	784,501
COSTO DE VENTA	181,622	307,496	434,174	525,884	609,061	536,847	474,835	320,131
ABARROTES	12,826	26,422	40,821	53,258	64,961	59,475	53,602	39,436
MANTENIMIENTO	12,452	24,905	37,357	47,319	56,036	49,810	43,583	31,131
ALQUILERES	79,200	158,400	237,600	300,960	356,400	316,800	277,200	198,000
ENERGÍA ELECTRICA	3,985	7,970	11,954	15,142	17,931	15,939	13,947	9,962
AGUA	498	996	1,494	1,893	2,241	1,992	1,743	1,245
COMBO INTERNET	4,483	8,966	13,449	17,035	20,173	17,931	15,690	11,207
LAVANDERIA	4,981	9,962	14,943	18,928	22,414	19,924	17,433	12,452
SEGURO MULTIRIESGO	1,200	2,400	3,600	4,600	5,400	4,800	4,200	3,000
CONSUMO DE GAS	2,989	5,977	8,966	11,357	13,449	11,954	10,460	7,471
ARTICULOS LIMPIEZA	2,490	4,981	7,471	9,464	11,207	9,962	8,717	6,226
SUMINISTROS DIVERSOS	56,518	56,518	56,518	45,929	38,849	28,259	28,259	-
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTA	49,299	90,960	137,267	179,843	203,127	201,449	177,676	139,688
GASTOS DE VENTA	12,747	26,228	40,451	52,650	64,031	58,420	52,442	38,411
COMISIÓN PLATAFORMA WEB	10,460	21,518	33,173	43,155	52,450	47,817	42,886	31,380
MATERIALES PUBLICITARIOS	2,287	4,710	7,278	9,495	11,581	10,603	9,556	7,031
GASTOS DE ADMINISTRACION	36,552	64,732	96,816	127,193	139,097	143,029	125,234	101,277
SUELDOS EMP	34,080	59,640	88,949	116,928	126,577	131,566	114,903	93,676
SERVICIOS CONTABILIDAD	2,472	5,092	7,868	10,265	12,520	11,463	10,331	7,601
DEPRECIACIÓN + AMORTIACIÓN	3,494	7,618	15,236	24,696	36,123	36,123	36,123	36,123
DEPREC.EQUIPOS DIVERSOS	2,539	7,618	15,236	24,696	36,123	36,123	36,123	36,123
AMORTIZACIÓN	955	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	27,085	131,869	242,653	348,453	462,926	421,011	383,518	288,559
IMPUESTO A LA RENTA – CORRIENTE	2,709	26,763	59,444	90,655	124,424	112,059	100,999	72,986

UTIL. NETA ASOCIADOS+MAGIC CUSCO	24,377	105,107	183,209	257,798	338,502	308,951	282,519	215,573
DIVIDENDOS CONTRACTUALES	7,313	31,532	54,963	77,340	101,550	92,685	84,756	64,672
UTILIDAD NETA MAGIC CUSCO	17,064	73,575	128,246	180,459	236,951	216,266	197,763	150,901

Fuente: Elaboración Propia

Al añadir los gastos no desembolsables de conceptos de depreciación y amortización a la utilidad neta obtendríamos el flujo de operaciones de “Magic Cusco”, asimismo sumando el flujo operativo al flujo de inversiones obtendríamos el flujo de caja económico del plan de negocios. (Ver cálculo en tabla N° 8.9).

Tabla N° 8.9: Obtención del Flujo de Caja Económico

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8
FLUJO DE CAJA OPERACIONES		20,558	81,193	143,483	205,155	273,074	252,389	233,887	187,024
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES	-39,424	-77,685	-117,648	-148,541	-179,835	-59,772	-53,608	-39,225	520,199
Inversiones	-25,394	-50,788	-76,182	-94,597	-114,273	-	-	-	-
Gastos pre operativos	-955								
Inversión Capital de Trabajo	-13,075	-26,897	-41,466	-53,944	-65,562	-59,772	-53,608	-39,225	-
Recupero de Capital de Trabajo									353,549
Valor Residual									166,650
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-39,424	-57,127	-36,456	-5,058	25,320	213,303	198,782	194,661	707,223

Fuente: Elaboración Propia

La tasa que usaremos para descontar los flujos futuros y traerlos a valor presente será de 25%, es decir esto significa que, la rentabilidad mínima exigida sobre el capital invertido es de 25% adicionales a la recuperación de la inversión inicial.

En ese sentido, el escenario conservador de “Magic Cusco”, presenta un valor superior, ver tabla 8.10.

Tabla N° 8.10: Valor Actual Neto y TIR

VAN:	S/. 180,804
TIR:	48.3%

Fuente: Elaboración Propia

Se puede decir entonces, que el proyecto logrará recuperar el capital inicial invertido, más el 25% de rentabilidad requerida por los accionistas más S/. 180,804 adicionales de utilidad, generando en total, una rentabilidad de 49.3%.

8.5. Análisis de Puntos Críticos

Se ha determinado que las variables críticas en el negocio de hostelería, son el precio de las habitaciones así como el porcentaje de ocupación de dichos establecimientos; tanto así que, ante la caída de una de estas variables, o ambas a la vez, se vería afectada la utilidad esperada.

A continuación, evaluamos hasta que, punto se podría reducir, en ofertas o promociones, el precio de venta final del servicio de hospedaje, sin que este afecte a la rentabilidad mínima exigida por los accionistas.

Tabla N° 8.11: Punto crítico de venta de habitaciones

PRECIO HAB.	VAN
S/. 52.50	S/. 180,804
S/. 43.30	S/. 0

Fuente: Elaboración Propia

Del cuadro, se puede referir que, bajo las condiciones de mercado mostradas en este capítulo, se podría permitir una reducción en el precio del servicio hasta 17.52%, es decir con un precio de S/. 43.30 se alcanzaría la recuperación del capital más el 25% de rentabilidad, ceteris paribus.

De otro lado, si se coge el porcentaje de ocupación como la variable crítica, evaluamos hasta que, punto la ocupación de los locales podría reducirse sin afectar la rentabilidad del negocio.

Tabla N° 12: Punto crítico de ocupación de habitaciones

%Ocupación	VAN
69.18%	S/. 180,804
55.54%	S/. 0

Fuente: Elaboración Propia

De la tabla precedente, podemos decir que, manteniendo todos los factores externos e internos constantes, una variabilidad de - 19.72%, en los niveles de ocupación, nos permitirían aún recuperar el capital y rentabilizar el 25% exigido por los accionistas, es decir el plan de negocio sería rentable con una tasa de ocupación mínima de 55.54%.

8.6. Análisis de escenarios

- Los ingresos para un escenario pesimista, dependerán del porcentaje de ocupación histórico presentado por PROMPERÚ, al año 2016, se tiene que sería una situación esperada para el mercado (pesimista para nosotros porque es menor a la ocupación de “Magic Cusco”) contar con 60% de ocupación promedio anual. Asimismo, para el escenario en mención, reduciremos el precio de venta en 10% respecto a la situación conservadora, teniendo así, un precio promedio de S/. 47.25 por habitación.

Los resultados, al traer a valor presente los flujos futuros del escenario pesimista, son: (Ver el estado de ganancias y pérdidas proyectado y cálculos en anexo 18).

Tabla N° 8.13: VAN y TIR Escenario pesimista

VAN:	- S/. 34,285
TIR:	20.9%

Fuente: Elaboración Propia

Este resultado nos muestra que, bajo las condiciones de un escenario pesimista, solo se lograría una tasa de rentabilidad de 20.9%, menor a la exigida por los accionistas del 25%, no alcanzándose la rentabilidad mínima por S/. 34,285 de diferencia.

- El escenario optimista, en nuestro caso, sería asumir que tendremos un 10% más de ocupación que la obtenida en el plan piloto de “Magic Cusco”, lo que generaría una tasa de ocupación de 76.10% en promedio. En cuanto al nivel de precios promedio por habitación ofertada, aún para este escenario, se supondrá que los precios se mantendrán

similares al de la situación conservadora, es decir S/. 52.50 por habitación. (Ver el estado de ganancias y pérdidas proyectado y cálculos en anexo 19).

Tabla N° 8.14: VAN y TIR Escenario optimista

VAN:	S/. 329,388
TIR:	69.2%

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados, del valor presente neto del escenario optimista dicen, que ante un “rush” de ventas del servicio de hospedajes en la ciudad del Cusco que beneficien directamente al plan de negocios y de alcanzarse una tasa de ocupación de 76.10%, el proyecto podría rentabilizar S/. 329,388 adicionales al capital invertido y adicionales, también, al 25% de rentabilidad exigido por los accionistas, generando una rentabilidad total, de escenario optimista, del 69.2%.

8.7. Conclusiones del capítulo:

- Bajo las condiciones esperadas del mercado, escenario conservador, el plan de negocios presentado es rentable debido a que obtiene una rentabilidad de 48.3% (TIR = 48.3%), porcentaje mayor al 25% de rentabilidad exigido por los accionistas, por lo que se genera un valor actual neto de los flujos futuros igual a S/. 180,804 que representa el monto de utilidad adicional que se recibiría, adicionales a la recuperación del capital invertido y de la rentabilidad exigida.
- Se consideran como factores críticos: al precio de las habitaciones (S/. 52.50) y al porcentaje de ocupación histórica del piloto “Magic Cusco” (69.18%) que son la base del presente plan de negocio. Según el análisis de punto crítico, se concluye que el precio mínimo al que se podría brindar el servicio de alojamiento es de S/. 43.30 para lograr la rentabilidad propuesta por los accionistas; de otra parte, la tasa de ocupación mínima a obtener sería de 55.54% para poder obtener las ganancias esperadas.
- Se presenta un escenario pesimista, en cuanto conjuntamente se logre obtener un ratio de ocupación de 60% con el precio promedio de habitaciones de S/. 47.25. Bajo este escenario, se logra obtener un VAN de S/. – 34,285 y una TIR de 20.9%, inferior al 25% de rentabilidad exigida por los accionistas.

- Se ha presentado un escenario optimista, en el que se exige obtener una tasa de ocupación de 76.10%, manteniendo las demás variables constantes, con la que se lograría una tasa interna de retorno de 69.2% y un VAN de S/. 329,388.

CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES

El objetivo de la general de la presente tesis fue evaluar la viabilidad comercial, operativa, legal y económica de un negocio que se dedique a la implementación de hospedajes mediante la asociación con propietarios de inmuebles en la ciudad del Cusco. En este sentido se presenta a continuación las conclusiones respecto a cada uno de los objetivos específicos que sustentan el objetivo general de la presente tesis.

Objetivos específicos

1.- Realizar un diagnóstico integral de la situación actual del mercado de alojamiento económico en la ciudad del Cusco.

- Los principales competidores del negocio propuesto son los hostales de 1 y 2 estrellas, albergues, y establecimientos no categorizados, así como también aquellas personas que actualmente brindan de forma particular el servicio de alojamiento en habitaciones privadas a través AirBnB en la ciudad del Cusco.
- Teniendo en consideración los servicios prestados por los principales competidores del negocio propuesto, los aspectos críticos del servicio señalados en los resultados de la encuesta “Nivel de satisfacción del turista que visita Cusco” realizada por el MINCETUR, así como las encuestas realizadas a turistas en el Cusco cuyos resultados se encuentran detallados en el Anexo 6 de la presente tesis. Se concluye que el servicio de alojamiento debe incluir: i) Servicio de internet - wifi eficiente, ii) Sistema de agua fría y caliente las 24 horas, iii) Botiquín de primeros auxilios, iv) Limpieza diaria de ambientes comunes, v) Servicio de custodia de equipaje, vi) Cambio regular de sábanas y toallas, vii) Desayuno, y viii) Uso permitido de áreas comunes, preferentemente cocina.
- El número de llegadas de turistas a la ciudad de Cusco muestra que existe estacionalidad. Los meses de enero y febrero son de temporada baja, y los demás meses del año se presenta una alta demanda con picos en los meses de julio y agosto. Asimismo, los datos

obtenidos del piloto del negocio propuesto confirman que en los meses de julio y agosto existe un incremento en la demanda.

- Los precios de las habitaciones ofertadas a través de Airbnb en la ciudad de Cusco se encuentran entre S/. 45 y S/. 98 por noche, considerando una acomodación doble o matrimonial. Este precio depende de la ubicación del inmueble, siendo el más caro los inmuebles cercanos al centro histórico. En este sentido, se determinaron precios de entre S/. 45 y S/. 60 soles por noche para el modelo de negocio propuesto, que son precios similares a los manejados actualmente para el piloto.

2.- Determinar la demanda potencial del servicio y la posible oferta

- Las proyecciones sobre el crecimiento del turismo en la ciudad de Cusco obtenidas de fuentes secundarias estiman un crecimiento sostenido para este rubro en los próximos años. Tomando en cuenta que la participación de mercado posible proyectada para todos los años de operación de la empresa es menor al 1% del mercado potencial, se concluye que existe una oportunidad para la implementación del negocio propuesto.
- El nivel de ocupabilidad de las habitaciones del piloto del plan de negocio propuesto es mayor al obtenido de fuentes secundarias, se advirtió que dichas fuentes no consideran información respecto al servicio de alojamiento prestado a través de Airbnb. Por este motivo se estimó la demanda proyectada para el escenario conservador o esperado, sobre la base de los datos del piloto. La demanda proyectada para el escenario pesimista se ha tomado a partir de los datos obtenidos de fuentes secundarias y para el escenario optimista, se ha considerado una ocupación adicional de 10% respecto del escenario conservador.
- Los resultados de las entrevistas realizadas a propietarios de inmuebles en la ciudad del Cusco detallados en el Anexo 4 de la presente tesis indican que actualmente éstos tienen interés en asociarse al negocio propuesto y prestar el servicio de alojamiento a turistas.

3.- Determinar la ubicación apropiada de los inmuebles para la implementación de alojamientos

- El Centro Histórico del Cusco se encuentra actualmente saturado de establecimientos de hospedaje y tiene costos de alquiler muy altos, por lo que no presenta condiciones favorables para el establecimiento de una cadena de alojamientos económicos en asociación con propietarios de inmuebles.
- La demanda creciente de alojamiento en el Cusco y la falta de espacios en el centro histórico impulsarán el crecimiento de la oferta a otras zonas de la ciudad, probablemente a sus alrededores y zonas relativamente cercanas al mismo.
- La encuesta realizada a los turistas tuvo como objetivo conocer los gustos y preferencias en cuanto al servicio de hospedaje de tipo económico. Respecto a la valoración de la ubicación del establecimiento, se determinó que un 50% de los turistas no considera que la ubicación dentro del centro histórico sea un atributo altamente valorable, por lo que se considera pertinente la implementación del modelo de negocios en locaciones fuera del centro histórico.
- Las entrevistas realizadas a los propietarios de inmuebles en el distrito de Wanchaq reflejó que éstos contaban con espacios desocupados en sus inmuebles y que estaban interesados en ser socios del negocio propuesto. En este sentido, teniendo en cuenta además los resultados de las encuestas realizadas a los turistas respecto a las preferencias de ubicación de alojamientos en el Cusco, se determinó a Wanchaq como distrito apropiado para la implementación de alojamientos en asociación con propietarios.

4.- Definir los objetivos y estrategias del plan de negocio

- Se concluye que a finales del año 1 el negocio propuesto tendrá una participación del mercado objetivo de 0.20% incrementándose a 0.71% al año 5.
- A fin de asegurar la rentabilidad financiera del negocio propuesto el precio de habitación por noche no debe ser menor a S/. 43.30 por habitación, lo cual será tomado en cuenta al momento de lanzar un precio de promoción.

- A fin de asegurar una mayor captación de clientes (turistas) debe publicitarse las habitaciones del negocio propuesto en diversas plataformas, entre ellas: Airbnb, Booking, Expedia, Hostel World, entre otras.
- Del resultado del análisis de los factores de éxito del servicio de alojamiento se concluyó que los factores críticos de éxito del negocio propuesto son Servicio al Cliente, Satisfacción del Cliente, Gestión de Habitaciones, Competitividad en precios y Confianza del usuario, por lo que las estrategias del negocio deben estar orientadas a dichos factores.
- Tiendo en cuenta que el servicio de alojamiento a través de plataformas colaborativas como AirBnB representa aún un porcentaje pequeño de la oferta en el Cusco debe apostarse por una captación rápida de propietarios como socios del negocio a fin de ganar posicionamiento en el mercado para lo cual en los primeros años de operaciones se deben priorizar la realización de presentaciones del modelo de negocio a diversos propietarios de inmuebles.

5.- Desarrollar un plan de marketing y plan operativo del plan de negocio

- Debido al rubro y a la naturaleza del modelo de negocio planteado, se considera que una de las estrategias fundamentales en el modelo de negocio es la del servicio al cliente, detallada en el plan de marketing. Esta estrategia se definió utilizando la Flor de Servicios, siendo la hospitalidad y seguridad factores que deberán trabajarse de la mano con los propietarios, con la finalidad de lograr los objetivos de marketing planteados.
- Debido a que el modelo de negocio tiene como objetivo dos tipos de clientes diferentes, se plantearon estrategias de promoción para cada uno de ellos. Para el caso del cliente final (usuario del hospedaje), se determinó que la promoción se realice a través de las plataformas web de reserva, cuyo factor crítico es mantener una alta calificación y buenos comentarios de usuarios del servicio. Para el caso de los propietarios, se determinó que la promoción se realice a través de visitas personales con la finalidad de vender la idea de negocio.

- Los procesos críticos del negocio propuesto son los siguientes: i) Marketing Digital, Reserva de habitaciones, iii) Cobranza, iv) prestación de servicio de alojamiento, y v) Mantenimiento.

6.- Examinar la viabilidad económica del negocio propuesto

- Bajo las condiciones esperadas del mercado, escenario conservador, el plan de negocios presentado es rentable debido a que obtiene una rentabilidad de 48.3% ($TIR = 48.3\%$), porcentaje mayor al 25% de rentabilidad exigido por los accionistas, por lo que se genera un valor actual neto de los flujos futuros igual a S/. 180,804 que representa el monto de utilidad adicional que se recibiría, adicionales a la recuperación del capital invertido y de la rentabilidad exigida.
- Se consideran como factores críticos: al precio de las habitaciones (S/. 52.50) y al porcentaje de ocupación histórica del piloto “Magic Cusco” (69.18%) que son la base del presente plan de negocio. Según el análisis de punto crítico, se concluye que el precio mínimo al que se podría brindar el servicio de alojamiento es de S/. 43.30 para lograr la rentabilidad propuesta por los accionistas; de otra parte, la tasa de ocupación mínima a obtener sería de 55.54% para poder obtener las ganancias esperadas.
- Se presenta un escenario pesimista, en cuanto conjuntamente se logre obtener un ratio de ocupación de 60% con el precio promedio de habitaciones de S/. 47.25. Bajo este escenario, se logra obtener un VAN de S/. – 34,285 y una TIR de 20.9%, inferior al 25% de rentabilidad exigida por los accionistas.
- Se ha presentado un escenario optimista, en el que se exige obtener una tasa de ocupación de 76.10%, manteniendo las demás variables constantes, con la que se lograría una tasa interna de retorno de 69.2% y un VAN de S/. 329,388.

Conclusiones adicionales

- La encuesta realizada a los turistas tuvo como objetivo conocer los gustos y preferencias en cuanto al servicio de hospedaje de tipo económico. En este sentido, se determinó que los atributos más valorados sobre los hospedajes económicos son el acceso a internet, agua caliente, ítems de limpieza, información turística y que desayuno incluido, por lo

que la propuesta de valor establecida para el plan de negocio se diseñó para el cumplimiento de estos atributos.

ANEXO 1:

ANEXOS DEL REGLAMENTO DE ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE

ANEXO N° 1 - HOTEL

A. REQUISITOS MINIMOS DE INFRAESTRUCTURA

Deberán cumplir con el ANEXO 1 de la Norma Técnica A.30 Hospedaje del Numeral III.1 Arquitectura, del Título III Edificaciones, del Reglamento Nacional de Edificaciones-RNE.¹

B. REQUISITOS MINIMOS DE EQUIPAMIENTO

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
Generales					
Custodia de valores (individual en la habitación o caja fuerte común)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Internet	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
En habitaciones					
Frigobar	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Televisor	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Teléfono con comunicación nacional e internacional	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

— En el caso de los requisitos de teléfono, televisor, internet u otros similares, se tendrá en cuenta la disponibilidad de la señal respectiva en el lugar donde se ubique el Hotel.

C. REQUISITOS MINIMOS DE SERVICIO

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
Generales					
Limpieza diaria de habitaciones y de todos los ambientes del Hotel	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicio de lavado y planchado (1)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Servicio de llamadas, mensajes internos y contratación de taxis	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Servicio de custodia de equipaje	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Primeros auxilios (2)	Obligatorio	Obligatorio	Botiquín	Botiquín	Botiquín
Habitaciones					
Atención en habitación (room service)	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Cambio regular de sábanas y toallas diario y cada cambio del huésped (3)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

(1) Servicio prestado en el Hotel o a través de terceros.

(2) Para las categorías de 4 y 5 estrellas el servicio puede ser brindado en el mismo local o a través de terceros. En caso se requiera botiquín, este deberá contar con las especificaciones técnicas del Ministerio de Salud.

(3) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios ambientales u otros.

D. REQUISITOS MINIMOS DE PERSONAL

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
Personal calificado (1)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Personal uniformado las 24 horas	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-

(1) Definición contenida en el Reglamento.



ANEXO N° 2 – APART- HOTEL
A. REQUISITOS MINIMOS DE INFRAESTRUCTURA

Deberán cumplir con el ANEXO 2 de la Norma Técnica A.30 Hospedaje del Numeral III.1 Arquitectura, del Título III Edificaciones, del Reglamento Nacional de Edificaciones-RNE.²

B. REQUISITOS MINIMOS DE EQUIPAMIENTO

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas
Generales			
Custodia de valores (individual en el departamento o caja fuerte común)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Internet	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
En habitaciones			
Televisor	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Teléfono con comunicación nacional e internacional	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

- En el caso de los requisitos de teléfono, televisor, internet u otros similares, se tendrá en cuenta la disponibilidad de la señal respectiva en el lugar donde se ubique el Apart-Hotel.

C. REQUISITOS MINIMOS DE SERVICIO

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas
Generales			
Limpieza diaria de departamentos y de todos los ambientes del Apart Hotel	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicio de lavado y planchado (1)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicio de llamadas, mensajes internos y contratación de taxis	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicio de custodia de equipaje	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Primeros auxilios (2)	Obligatorio	Obligatorio	Botiquín
En habitaciones			
Cambio regular de sábanas y toallas como mínimo diario y cada cambio del huésped (3)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

(1) Servicio prestado en el Apart Hotel o a través de terceros.

(2) Para las categorías de 4 y 5 estrellas el servicio puede ser brindado en el mismo local o a través de terceros. En caso se requiera botiquín, este deberá contar con las especificaciones técnicas del Ministerio de Salud.

(3) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios ambientales u otros.

D. REQUISITOS MINIMOS DE PERSONAL

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas
Personal calificado (1)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Personal uniformado las 24 horas	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

(1) Definición contenida en el Reglamento.

ANEXO N° 3 - HOSTAL
A. REQUISITOS MINIMOS DE INFRAESTRUCTURA

Deberán cumplir con el ANEXO 3 de la Norma Técnica A.30 Hospedaje del Numeral III.1 Arquitectura, del Título III Edificaciones, del Reglamento Nacional de Edificaciones-RNE.³

B. REQUISITOS MINIMOS DE EQUIPAMIENTO

REQUISITOS	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
Generales			
Internet	Obligatorio	-	-
Caja fuerte en recepción	Obligatorio	-	-
En habitaciones			
Televisor	Obligatorio	-	-

- En el caso de requisitos de televisor, internet u otros similares, se tendrá en cuenta la disponibilidad de la señal respectiva en el lugar donde se ubique el Hostal.

C. REQUISITOS MINIMOS DE SERVICIO

REQUISITOS	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
Generales			
Limpieza diaria de habitaciones y de todos los ambientes del Hostal	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicio de custodia de equipaje	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Primeros auxilios (1)	Botiquín	Botiquín	Botiquín
En habitaciones			
Cambio regular de sábanas y toallas (2)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

(1) Deberá contar con las especificaciones técnicas del Ministerio de Salud.

(2) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios ambientales y otros.

D. REQUISITOS MINIMOS DE PERSONAL

REQUISITOS	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
Personal calificado (1)	Obligatorio	-	-
Personal uniformado las 24 horas	Obligatorio	-	-

(1) Definición contenida en el Reglamento.

ANEXO N° 4 - ALBERGUE
A. REQUISITOS MINIMOS DE INFRAESTRUCTURA

Deberán cumplir con el ANEXO 4 de la Norma Técnica A.30 Hospedaje del Numeral III.1 Arquitectura, del Título III Edificaciones, del Reglamento Nacional de Edificaciones-RNE.⁴

B. REQUISITOS MINIMOS DE EQUIPAMIENTO

REQUISITOS	
Generales	
Internet	Obligatorio

- En el caso de requisitos de internet u otros similares, se tendrá en cuenta la disponibilidad de la señal respectiva en el lugar donde se ubique el Albergue.

C. REQUISITOS MINIMOS DE SERVICIO

REQUISITOS	
Generales	
Limpieza diaria de habitaciones y de todos los ambientes del Albergue	Obligatorio
Primeros auxilios (1)	Botiquín
Cambio regular de sábanas y toallas (2)	Obligatorio

(1) Deberá contar con las especificaciones técnicas del Ministerio de Salud.

(2) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios ambientales u otros.

Fuente: Decreto Supremo 001-2015-MINCETUR

ANEXO 2:
LISTADO DE HOSPEDAJES, PPRECIOS, SERVICIOS Y UBICACIÓN.

Clasificación	Nombre	Habitación	Servicios	Precio	Ubicación
Hostales*	Puma Kiru	Doble	Desayuno incluido, tv, baño privado, WIFI, calefacción, artículos de aseo, ducha, secador de pelo.	S/. 146 por noche	Centro histórico
	Sumayaq Hostel	Doble	Desayuno incluido, baño privado, vistas al jardín, vistas a la ciudad, TV, plancha para ropa, suelo de madera / parquet, secadora de ropa, ducha, aseo, baño, microondas, servicio de despertador.	S/. 107 por noche	Centro histórico
	Mamma Hotel	Doble	Desayuno incluido, baño privado, vistas, vistas a la montaña, TV, canales por cable, escritorio, zona de estar, suelo de moqueta, suelo de madera / parquet, armario, productos de limpieza, perchero, tendedero portátil, ducha, aseo, baño, papel higiénico, toallas, ropa de cama.	S/. 91 por noche	Centro histórico
	Hostal Resbalosa	Doble	Desayuno incluido, baño privado, wifi, ducha, TV, aseo, baño, canales por cable, Suelo de madera / parquet, toallas, ropa de cama.	S/. 97 por noche	Centro histórico
	Casa Arcopata	Doble	Desayuno incluido, baño privado, wifi, ducha, TV, artículos de aseo gratis, aseo, baño, canales por cable, bañera o ducha, TV de pantalla plana, suelo de baldosa / mármol, toallas, toda la unidad situada en la planta baja, acceso a pisos superiores solo mediante escaleras, toda la unidad accesible mediante silla de ruedas, perchero, papel higiénico.	S/. 81 por noche	Centro histórico
Hostales**	Hostal El triunfo	Doble	Desayuno incluido, tv, baño privado, WIFI, calefacción, artículos de aseo, ducha, secador de pelo.	S/. 170 por noche	Centro histórico
	Hostal Andenes del Shapi	Doble	Desayuno incluido, tv, baño privado, WIFI, calefacción, artículos de aseo, ducha, secador de pelo.	S/. 140 por noche	Centro histórico
	Casa De Mama Recoleta	Doble	Desayuno incluido, tv, baño privado, WIFI, calefacción, artículos de aseo, ducha, secador de pelo.	S/. 140 por noche	Centro histórico
	Hostal Panaka	Doble	Desayuno incluido, tv, baño privado, WIFI, calefacción, artículos de aseo, ducha, secador de pelo.	S/. 178 por noche	Centro histórico
	Wayra Dreams	Doble	Desayuno incluido, tv, baño privado, WIFI, calefacción, artículos de aseo, ducha, secador de pelo.	S/. 98 por noche	Wanchaq

	Sumac Tika Hostal	Doble	Desayuno incluido, tv, baño privado, WIFI, calefacción, artículos de aseo, ducha, secador de pelo.	S/. 104 por noche	Wanchaq
Airbnb	Hospedaje 1	Doble	Baño privado, internet inalámbrico, secadora, lavadora, cocina, calefacción, tv con cable, artículos básicos de aseo.	S/. 98 por noche	Centro histórico
	Hospedaje 2	Doble	Baño privado, ascensor, internet inalámbrico, lavadora, cocina, artículos básicos de aseo.	S/. 62 por noche	Wanchaq
	Hospedaje 3	Doble	Baño privado, ascensor, internet inalámbrico, lavadora, cocina, plancha, apto para fumadores, artículos básicos de aseo.	S/. 45 por noche	Wanchaq
	Hospedaje 4	Doble	Baño privado, internet inalámbrico, TV.	S/. 60 por noche	Wanchaq
	Hospedaje 5	Doble	Baño privado, internet inalámbrico, TV, cocina, shampoo, secador de pelo, plancha, artículos básicos de aseo.	S/. 70 por noche	Wanchaq
	Hospedaje 6	Doble	Baño privado, internet inalámbrico, TV, cocina, shampoo, secador de pelo, plancha, artículos básicos de aseo.	S/. 65 por noche	Wanchaq
	Hospedaje 8	Doble	Baño privado, internet inalámbrico, cocina, apto para fumadores, tv, artículos básicos de aseo.	S/. 75 por noche	Wanchaq
	Hospedaje 9	Doble	Baño privado, internet inalámbrico, cocina, tv, artículos básicos de aseo.	S/. 85 por noche	Wanchaq
	Hospedaje 10	Doble	Desayuno incluido, tv, baño privado, WIFI, calefacción, artículos básicos de aseo.	S/. 85 por noche	Centro histórico
Albergue	Pariwana Hostel	Doble	Desayuno, linen, Internet en áreas comunes, acceso al guarda equipaje y la cocina común. La habitación tiene dos camas, una mesa de noche, una cómoda y un cajón de seguridad.	S/. 159 por noche	Centro Histórico

Fuente: elaboración propia del grupo de tesis.

ANEXO 3:
CÁLCULO DE OCUPABILIDAD HISTÓRICA DE MAGIC CUSCO

DÍA	FECHA	MC1	MC2	MC3	MC9	MC4	MC5	MC6	MC7	MC8	% OCUPACIÓN
VIERNES	01/09/2017		TOM 20\$	TESSA	JEAN LUC 20\$	MARIA	DAVID			ZAIRA 18USD	66.7%
SABADO	02/09/2017		JAVIER	TESSA	JEAN LUC 20\$	MARIA				ZAIRA 18USD	55.6%
DOMINGO	03/09/2017	RACHANA	DENSY		JEAN LUC 20\$		JULIEN			DUGLAS	55.6%
LUNES	04/09/2017	RACHANA		SEVERINE	MARIBEL	FERNANDO	JULIEN				55.6%
MARTES	05/09/2017				MARIBEL	FERNANDO			JAVIER mx		33.3%
MIÉRCOLES	06/09/2017			STEFANIE	MARIBEL	FERNANDO	JAY	JAVIER uy	JAVIER	ZAIRA 18USD	77.8%
JUEVES	07/09/2017		SORAYA	STEFANIE	MARIBEL	FERNANDO	DORA	JAVIER	JAVIER		77.8%
VIERNES	08/09/2017	22\$/Dany	SORAYA	PEDRO	MARIBEL	FERNANDO		JAVIER	JAVIER	BRIANNA	88.9%
SÁBADO	09/09/2017	22\$/Dany	SORAYA	PEDRO	MARIBEL	LUIS 195 S/		JOCELYNE	JAVIER	BRIANNA	88.9%
DOMINGO	10/09/2017	22\$/Dany	BRUNELLA	VALERIA	MARIBEL	LUIS	DORA	JOCELYNE	JAVIER	DUGLAS	100.0%
LUNES	11/09/2017	JESUS 20\$	TERRYLOU	VALERIA	FRANZISCA	LUIS	DORA	JOCELYNE		JESUS 20\$	88.9%
MARTES	12/09/2017			VALERIA	FRANZISCA		SEBAS 15\$				33.3%
MIÉRCOLES	13/09/2017		SORAYA		FRANZISCA	LUIS	SEBAS 15\$	BOSSENA 18\$			55.6%
JUEVES	14/09/2017	LAURA			FRANCESCA	JAVIER	SEBAS 15\$	CATHERINE	GUILLERMO		66.7%
VIERNES	15/09/2017	LAURA	SORAYA		FRANCESCA	CAROLINA	SEBAS 15\$	CATHERINE	GUILLERMO	ADRIAN	89%
SÁBADO	16/09/2017	LAURA	MATIAS	NAMASTE	FRANCESCA	ALLAN	SEBAS 15\$	CATHERINE	GUILLERMO	ADRIAN	100%
DOMINGO	17/09/2017	KARINA ec	MATIAS	KARINA ec	FRANCESCA	NATILIE	SEBAS 15\$	CATHERINE	GUILLERMO	ADRIAN	100%
LUNES	18/09/2017	TASHA	MATIAS	CAROLINA	FRANCESCA	FREDERIC	SEBAS 15\$	NATALIE	GUILLERMO	TANIA	100%
MARTES	19/09/2017	TASHA	MATIAS	CAROLINA	FRANCESCA	FREDERIC	SEBAS 15\$	ALEXIS	ADRIAN 15\$	CATHERINE	100%
MIÉRCOLES	20/09/2017	TASHA	MATIAS	HOLLY	FRANCESCA	FREDERIC	SEBAS 15\$	ALEXIS	NATE	RAMIRO	100%
JUEVES	21/09/2017	ALEJANDRA	MATIAS	HOLLY	SAUL	FREDERIC		ALEXIS	NATE	RAMIRO	89%
VIERNES	22/09/2017	ALEJANDRA	MATIAS	HOLLY	NICOLE	FREDERIC		ALEXIS	NATE	RAMIRO	89%
SÁBADO	23/09/2017	JHONNY 20\$		BO				ALEXIS			33%
DOMINGO	24/09/2017	JHONNY 20\$	EDUARDO	BO							33%
LUNES	25/09/2017	JHONNY 20\$	EDUARDO		JESSI				NEIL		44%
MARTES	26/09/2017	ESTEPHANIA	EDUARDO		ELLEN	BO S/ 60	LAURA	CHIM TITIA	NEIL		78%
MIÉRCOLES	27/09/2017	ESTEPHANIA	EDUARDO	NICOLAS M	ELLEN	JEFF 15\$	JEFF 15\$	CHIM TITIA	NEIL		89%
JUEVES	28/09/2017	ESTEPHANIA	EDUARDO	NICOLAS M	ELLEN		LAURA		NEIL	KATHERINE F	78%
VIERNES	29/09/2017	ESTEPHANIA	EDUARDO	NICOLAS M	ALICE				NEIL	KATHERINE F	67%
SÁBADO	30/09/2017	TALIA	EDUARDO	GABRIEL 20 \$	ALICE	NAMASTES	MINSEONG	MARIANA	NEIL	KATHERINE F	100%
										PROMEDIO	74%

Fuente: elaboración propia del grupo de tesis.

$$\% \text{ Ocupación (01/09/17)} = \frac{(\# \text{ Habitación Totales}) - (\# \text{ Habitaciones Ocupadas})}{\# \text{ Habitaciones Totales}} \times 100$$

$$\% \text{ Ocupación (01/09/17)} = 74\%$$

ANEXO 4:

ENCUESTA REALIZADA A TURISTAS EN CUSCO (VERSIÓN EN ESPAÑOL)

1. Elije alguna de las opciones según tu nacionalidad.
 - a. Peruano(a)
 - b. Extranjero(a)
2. Elije alguna de las opciones según tu rango de edades.
 - a. 18 año o menos
 - b. 19 a 25 años
 - c. 26 a 35 años
 - d. 36 a 45 años
 - e. 46 a 60 años
 - f. 60 años a más
3. ¿Has utilizado alguna plataforma web de búsqueda o reserva de hospedajes para reservar tu hospedaje en Cusco?
 - a. Sí
 - b. No
4. ¿Qué tipo de buscador web o página de reserva has utilizado para encontrar tu hospedaje en Cusco?
 - a. Airbnb
 - b. Booking
 - c. Trivago
 - d. Tripadvisor
 - e. Otros. Especificar: _____
5. ¿Qué tipo de alojamiento buscaste para tu estadía en la ciudad de Cusco?
 - a. Departamento entero
 - b. Hotel
 - c. Hostel
 - d. Hospedaje familiar
 - e. Otros. Especificar: _____
6. ¿Qué tipo de habitación buscaste para tu estadía en la ciudad de Cusco?
 - a. Habitación privada con baño
 - b. Habitación privada con baño compartido
 - c. Habitación compartida con baño compartido
 - d. Otros. Especificar: _____
7. ¿Qué configuración tiene la habitación buscaste para tu estadía en la ciudad de Cusco?
 - a. Habitación individual
 - b. Habitación doble
 - c. Habitación matrimonial
 - d. Habitación triple
 - e. Habitación cuádruple
 - f. Otros. Especificar: _____

8. Califique la importancia de las siguientes características al momento de elegir un hospedaje, considerando que 1 es “nada importante” y 4 es “muy importante”

Característica	1	2	3	4
Internet				
Agua caliente				
Items básicos: papel higiénico, jabón, shampoo, toallas				
Que incluya desayuno				
Que incluya pensión completa (desayuno, almuerzo, cena)				
Acceso a cocina equipada				
Estacionamiento				
Servicio de movilidad				
Servicio de lavandería				
Servicio de planchado de ropa				
Televisión en la habitación				
Televisión compartida (sala de televisión)				
Acceso a patio o balcón				
Acceso a sala de estar				
Información o contactos con agencias de turismo interno				
Que esté ubicado alrededor de la plaza de armas (menos de 10 cuadras de ésta)				

9. ¿En qué ubicación aproximada se encuentra el hospedaje que elegiste para tu estadía en la ciudad de Cusco?

- Alrededor de la plaza de armas.
- A 5 minutos en taxi de la plaza de armas.
- A 10 minutos en taxi de la plaza de armas.
- A 15 minutos en taxi de la plaza de armas.
- A 20 o más minutos en taxi de la plaza de armas.

10. ¿Cuántos días has reservado o piensas quedarte en la ciudad de Cusco? Considerar estadía solo dentro de la ciudad.

- 1 a 2 días
- 3 a 4 días
- 5 a 6 días
- 7 días a más
- Otros: _____

11. Considerando que se trata de un hospedaje ubicado entre 10 a 15 minutos de la plaza de armas con acceso a cocina equipada, áreas comunes como patio y sala de estar y desayuno incluido, cuánto estarías dispuesto a pagar por una noche en cada una de las siguientes habitaciones.

Tipo de Habitación	\$12 a \$14	\$15 a \$17	\$18 a \$20	\$21 a \$23	\$24 a \$26
Habitación doble o matrimonial con baño compartido					
Habitación doble o matrimonial con baño privado					
Habitación Triple con baño privado					
Habitación Triple con baño compartido					

ANEXO 5:
ENCUESTA REALIZADA A TURISTAS EN CUSCO (VERSIÓN EN INGLÉS)

1. Are you peruvian or foreing?
 - a. Peruvian
 - b. Foreing
2. Choose one of the options below according to your age range
 - a. 18 year-old or less
 - b. 19 to 25 year-old
 - c. 26 to 35 year-old
 - d. 36 to 45 year-old
 - e. 46 to 60 year-old
 - f. 60 year-old or more
3. Have you used any web search platform or lodging reservation to book your accommodation in Cusco?
 - a. Yes
 - b. No
4. Which web search platform or lodging reservation did you use to book your accommodation in Cusco?
 - f. Airbnb
 - g. Booking
 - h. Trivago
 - i. Tripadvisor
 - j. Others. Specify: _____
5. What type of accommodation did you look for for your stay in the city of Cusco?
 - f. Appartment
 - g. Hotel
 - h. Hostel
 - i. Family hostel
 - j. Others. Specify: _____
6. What type of room did you look for for your stay in the city of Cusco?
 - e. Private room with private bathroom
 - f. Private room with shared bathroom
 - g. Shared room with shared bathroom
 - h. Others. Specify: _____
7. What sort of room did you booked for your stay in the city of Cusco
 - g. Single room
 - h. Double room

- i. Matrimonial room
- j. Triple room
- k. Quadruple room
- l. Others. Specify: _____

8. Rate the importance of the following characteristics when choosing a lodging, considering that 1 is "nothing important" and 4 is "very important"

Characteristic	1	2	3	4
Internet				
Hot water				
Basic items: toilet paper, soap, shampoo, towels				
Breakfast				
All meals included				
Access to equipped kitchen				
Parking				
Taxi service				
Laundry service				
Ironing service				
TV on the room				
TV on the hall/Shared area				
Access to patio or balcony				
Access to living room				
Information or contacts with internal tourism agencies				
Location around "plaza de armas" (less than 10 blocks)				


9. What is the approximate location of the lodging you chose for your stay in the city of Cusco?

- f. Around "plaza de armas". (main square)
- g. 5 minutes in taxi to "plaza de armas" (main square)
- h. 10 minutes in taxi to "plaza de armas" (main square)
- i. 15 minutes in taxi to "plaza de armas" (main square)
- j. 20 minutes in taxi to "plaza de armas" (main square)

10. How many nights have you booked or are you planning to stay in the city of Cusco? (Consider staying in the city).

- f. 1 to 2 nights
- g. 3 to 4 nights
- h. 5 to 6 nights
- i. 7 or more nights
- j. Others: _____

11. Considering an accommodation located between 10 and 15 minutes from the main square “plaza de armas”, that provides breakfast and access to an equipped kitchen, patio, living room. How much would you be willing to pay for one night in each one of the following rooms.

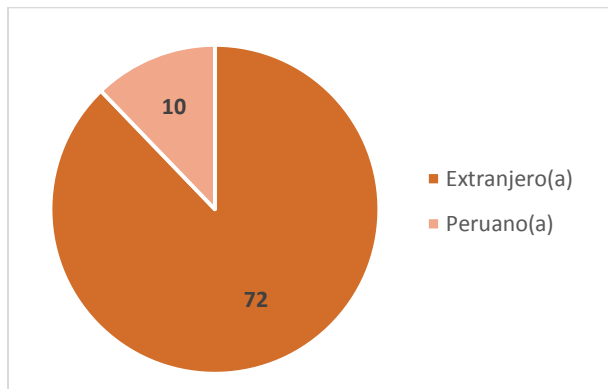
Type of room	\$12 to \$14	\$15 to \$17	\$18 to \$20	\$21 to \$23	\$24 to \$26
Double or matrimonial room with shared bathroom					
Double or matrimonial room with bathroom					
Triple room with private bathroom					
Triple room with shared bathroom					

ANEXO 6:

INFORME DE RESULTADOS DE ENCUESTAS A TURISTAS

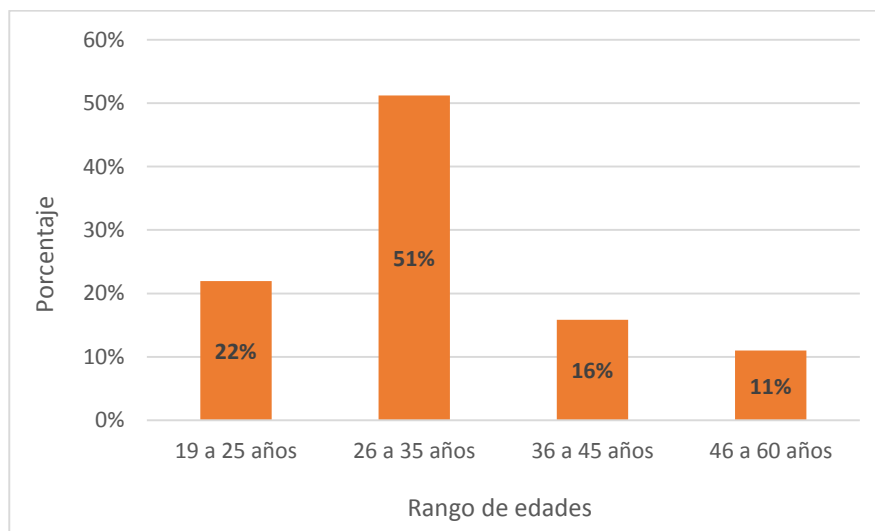
Los resultados se presentan conforme a los objetivos planteados para la encuesta. A partir de la pregunta N° 6, sólo se consideraron las respuestas de los turistas que se hospedaban o buscaban hospedarse en Hostel u Hospedajes familiares.

Pregunta N° 1: Procedencia de los encuestados



Del total de personas encuestadas, 10 personas, que representan el 12.2% del total, afirmaron ser turistas nacionales, mientras que el 87.8% confirmaron ser turistas extranjeros.

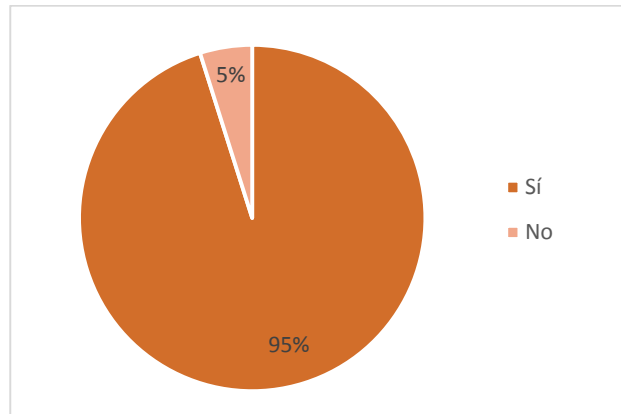
Pregunta N° 2: Rango de edades de los encuestados.



Del rango de edades de los encuestados, se puede afirmar que 42 personas tenían entre 26 y 35 años, llegando a ser el 51% del total de la muestra. En una edad de 19 a 25 años, hubo 18 turistas que representaron el 22% de encuestados. Las personas que tenían entre 16 y 45 años fueron 13 por

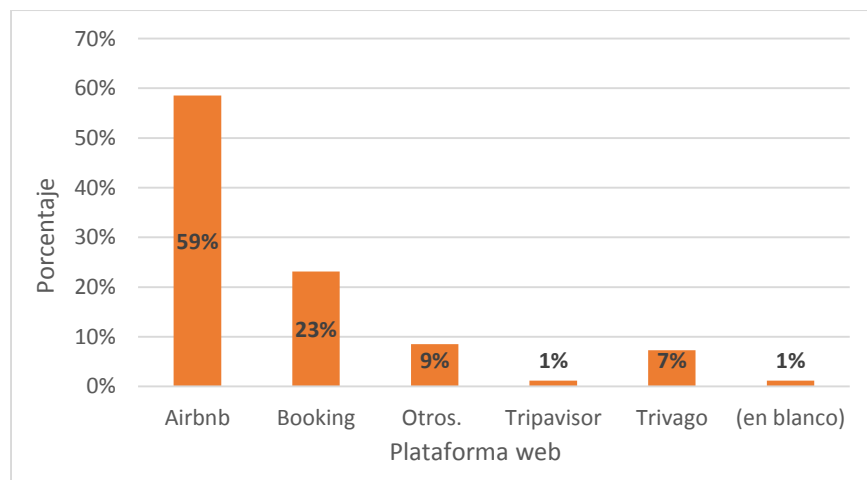
lo que eran el 16% del total, mientras que 9 personas declararon tener entre 46 y 60 años, llegando a ser el 11% del total de turistas encuestados.

Pregunta N° 3: Uso de plataformas web para la reserva de hospedajes



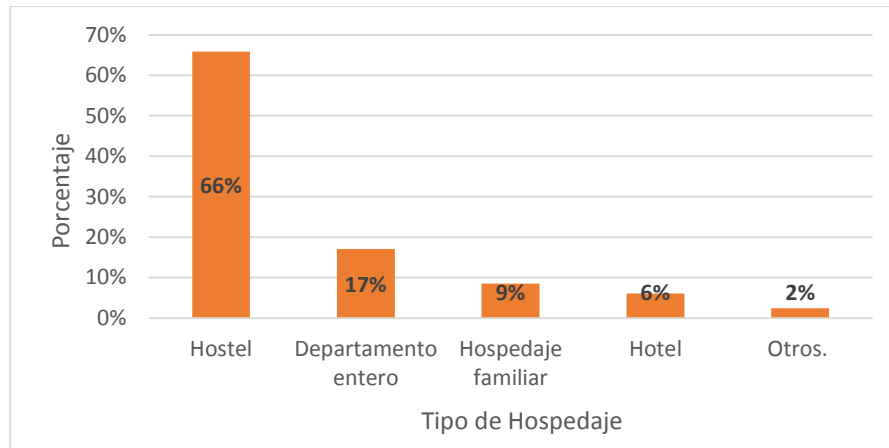
En general de 82 personas, solo 4 afirmaron que no usaron plataformas web para las reservas de su hospedaje, representando el 5% del total de encuestados, en relación con las 78 personas que si usaron una de las plataformas web existentes. De lo anterior podríamos inferir que aún buena parte de las personas próximas a jubilarse están utilizando herramientas web para el servicio de hospedaje si comparamos los 9 turistas con una edad mayor a 46 años con las 4 personas que no usaron una herramienta web.

Pregunta N° 4: Tipo de buscador más usado por los encuestados



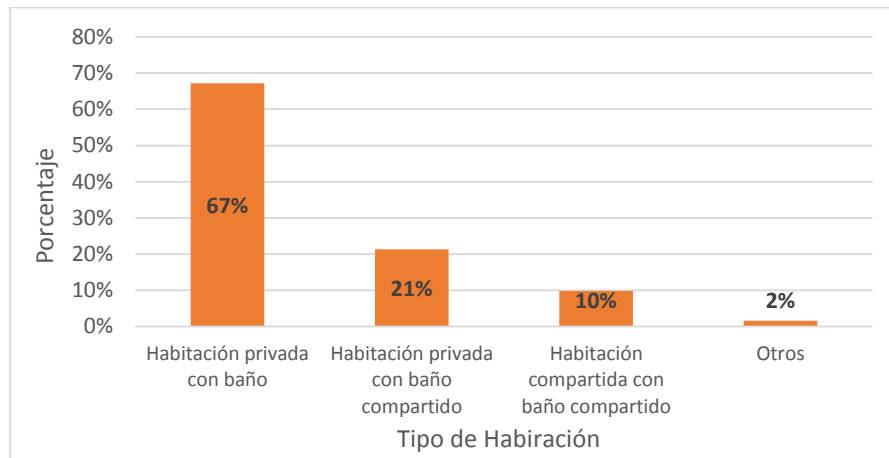
De las 78 personas que usaron una plataforma web para hacer su reservación de hospedaje, se tiene que 46 lo hicieron a través de la plataforma AirBnB (59% del total), 18 utilizaron Booking (23% del total), 5 utilizaron Trivago (7% del total) mientras que 7 refirieron haber utilizado otra plataforma web (9% del total).

Pregunta N° 5: Tipo de alojamiento seleccionado o pretendido



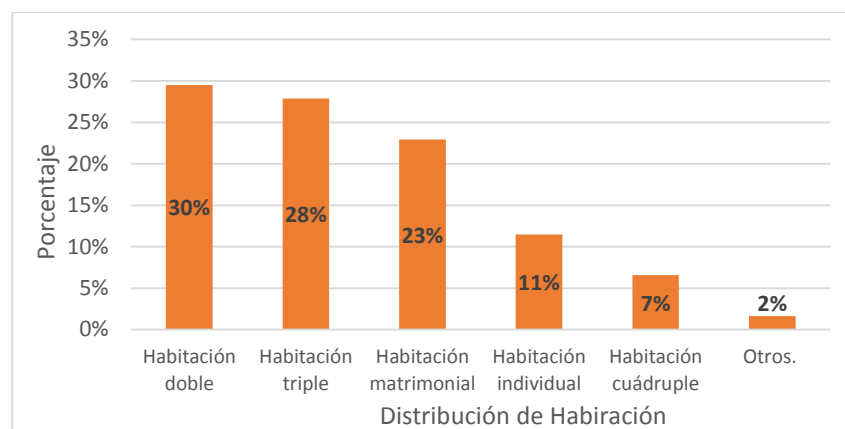
De las 82 personas que fueron encuestadas, 54 declararon haber preferido como opción de alojamiento en su último viaje a un hostel, 66% de los encuestados, mientras que 14 refirieron haber elegido un departamento entero, siendo el 17% del total. Asimismo 7 turistas mostraron preferencias por hospedajes familiares, el 9% del total y solo 5 afirmaron que tener un hotel como elección, el 6% de los turistas encuestados.

Pregunta N° 6: Tipo de habitación seleccionada o pretendida.



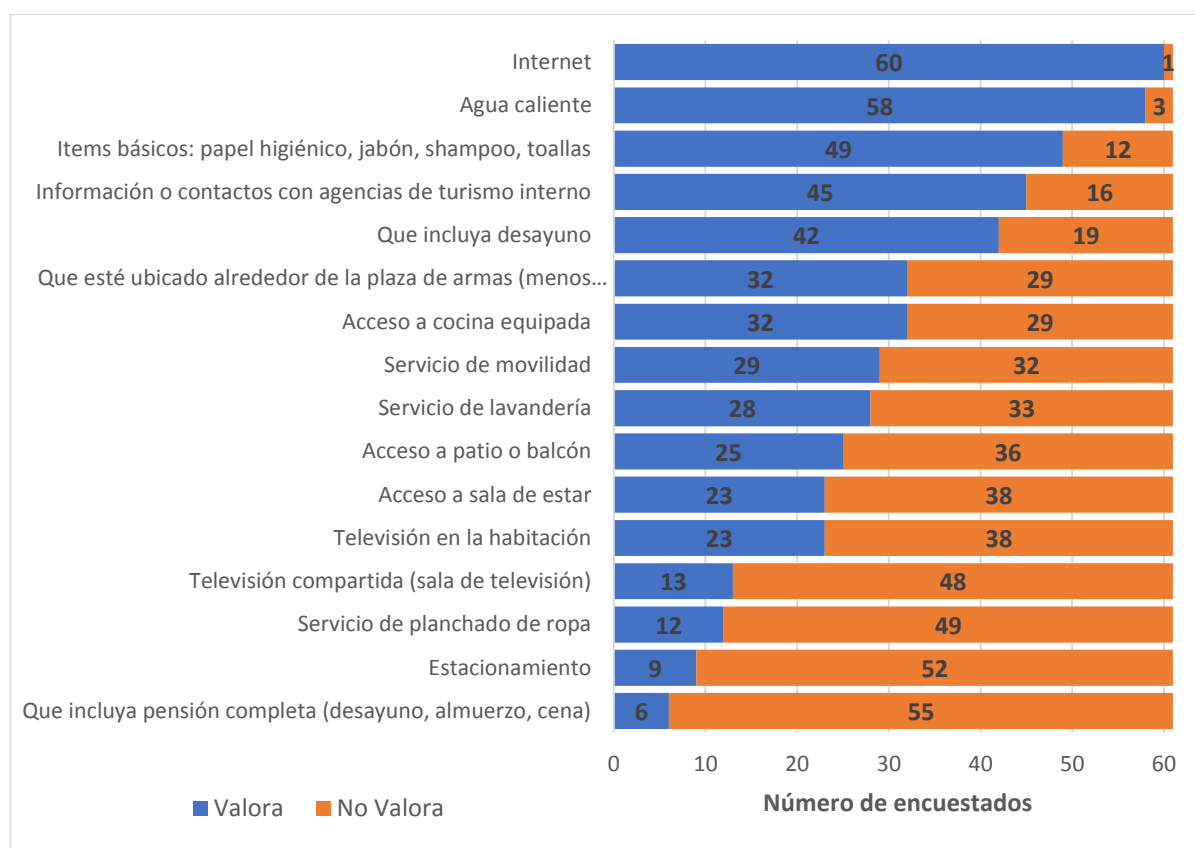
De los turistas encuestados, se puede decir que el 67% de ellos escogieron una habitación con baño privado, representando a 40 personas. También se sabe que, 13 turistas no tuvieron inconvenientes en elegir una habitación privada con baño compartido, siendo el 21% del total. De otro lado, 6 personas seleccionaron habitaciones compartidas con baño compartido, representando el 10% del total de turistas.

Pregunta N° 7: Configuración de la habitación seleccionada o pretendida.



En cuanto a la preferencia de tipo de habitación, 18 turistas prefieren alojarse en una habitación doble, representando el 30% del total, 16 escogieron una habitación triple, 28% de encuestados, asimismo 14 visitantes prefirieron habitaciones matrimoniales, siendo el 23% del total. 7 encuestados eligieron habitaciones individuales, el 11% del total. Finalmente, solo 4 personas se decidieron por una habitación cuádruple.

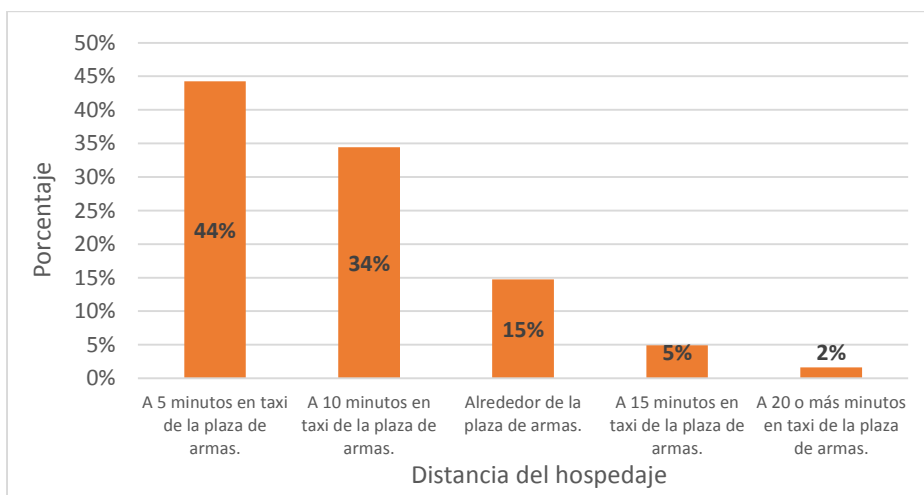
Pregunta N° 8: Valoración de las instalaciones, servicios y ubicación del hospedaje seleccionado o pretendido.



En cuanto a la valoración de los servicios prestados por el alojamiento, se tiene que:

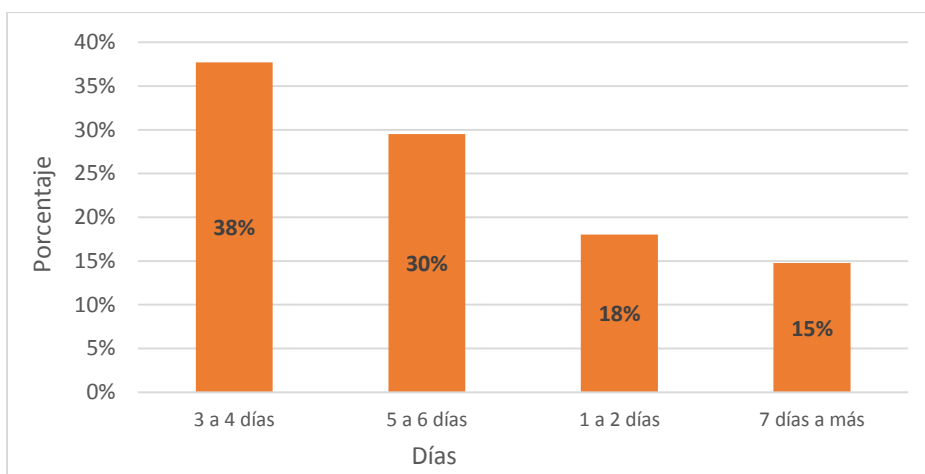
- El 99% de encuestados considera que la conexión a una red de internet es indispensable.
- El 97.5% tiene la necesidad de que exista el servicio de agua caliente.
- El 80% espera que se les brinde toallas, jabón y papel higiénico.
- 73.7% de los encuestados valora que el centro de alojamiento cuente con agencias de turismo interno como asociadas.
- 68.8% desearía que el costo de hospedaje incluya un desayuno.
- El 52.4% prefiere que la ubicación del hospedaje sea cercano a la plaza de armas.
- El 52.4% de entrevistados considera necesario tener acceso a la cocina, sin un costo adicional.
- 47.5% de los turistas valorarían un servicio de movilidad incluido.
- 47% considera valioso tener a la mano un servicio de lavandería.
- El 40.1% de encuestados desearía que su habitación cuente con balcón propio.
- El 37.7% valoraría el hecho de tener acceso a una sala de estar.
- El 37.7% buscaría tener televisión propia en su habitación.
- El 21% preferiría que la televisión se encuentre en una zona común.
- El 19.6% desearía que exista un servicio de planchado de ropa.
- 14.7% de turistas valoran un hospedaje con estacionamientos.
- 10% de los visitantes encuestados valora que el centro de hospedaje brinde el servicio de desayuno, almuerzo y cena.

Pregunta N° 9: Ubicación aproximada del hospedaje seleccionado o pretendido.



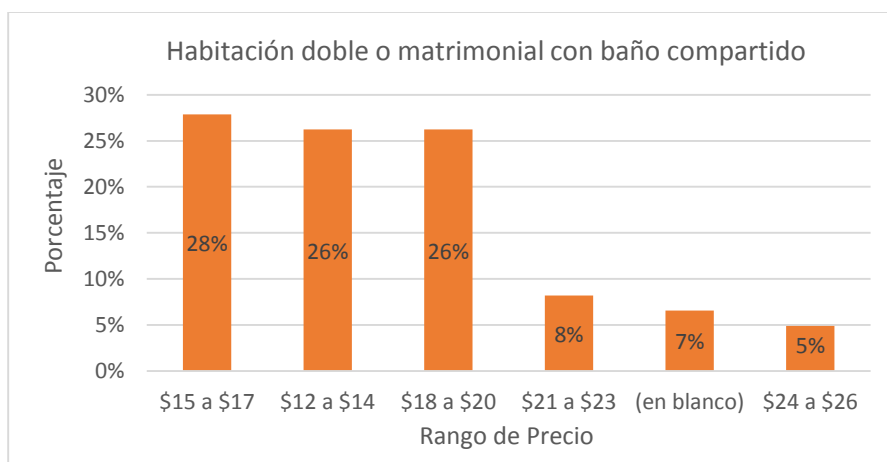
En cuanto a la ubicación, del cuadro anterior, se refiere que, 27 personas prefieren que el hospedaje se encuentre a cinco minutos en taxi de la plaza de armas de la ciudad, mientras que 21 personas aceptarían que el taxi demore aproximadamente diez minutos en llegar al hospedaje desde la plaza de armas. Del mismo modo 9 personas solo escogerían hospedajes que se encuentren alrededor de la plaza de armas. En conclusión, los hospedajes que se encuentran entre la plaza de armas y hasta una distancia de 10 minutos en taxi de la plaza, concentran el 93% de preferencia de los turistas, mientras que los que escogen un hospedaje alejado entre 10 y 20 minutos del centro son el 41% del total de encuestados.

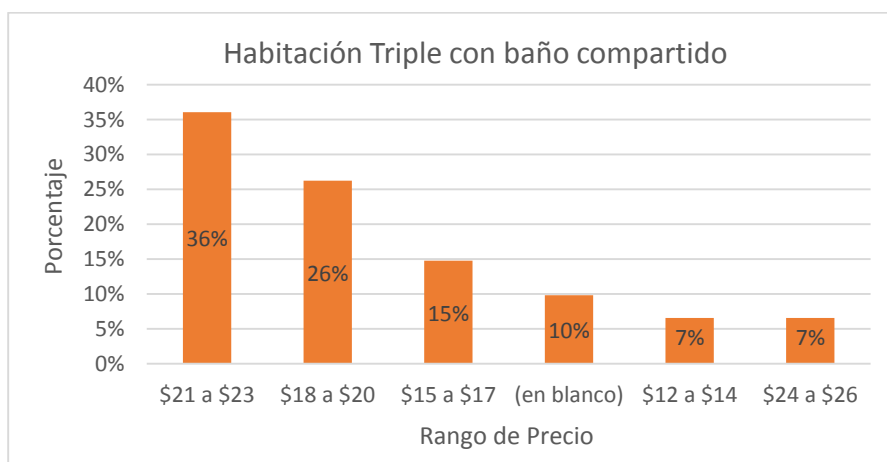
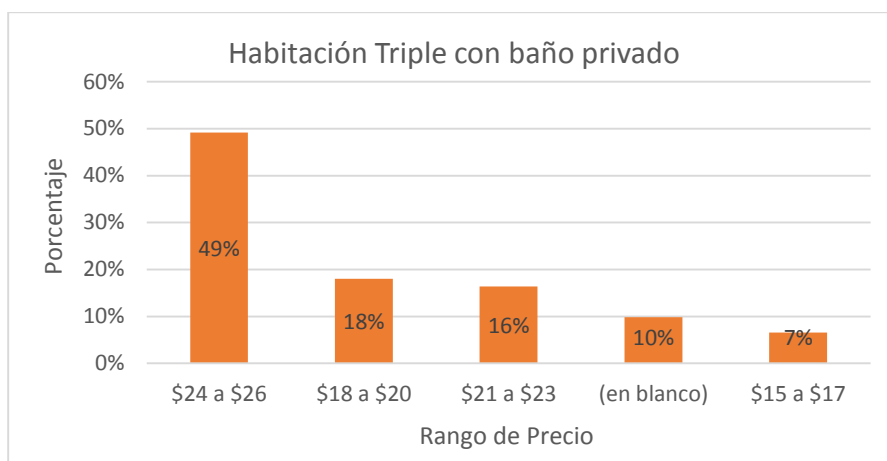
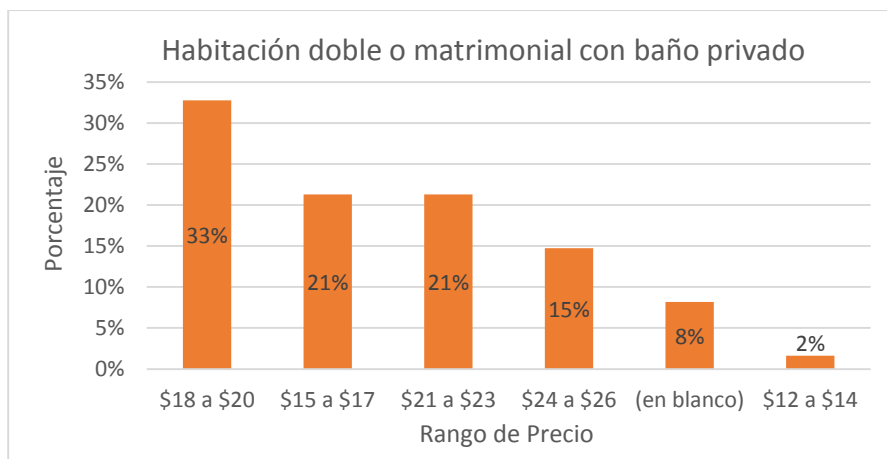
Pregunta N° 10: Días reservados o planificados para la estadía en la ciudad de Cusco.



Del total de visitantes que prefirieron hospedarse en hospedajes familiares y un hostel, se tiene que 23 personas refirieron tener planificado una estadía de 3 a 4 días en la ciudad de Cusco, mientras que 18 indicaron que se quedarían entre 5 y 6 días, 11 consideraron suficiente 1 o 2 días para su estadía, pero 9 turistas declararon que se quedarían más de 7 días. Es decir, el 82% de encuestados escogieron quedarse más de 3 días y 5 días en promedio.

Pregunta N° 11: Precios a pagar considerando que se trata de un hospedaje ubicado entre 10 a 15 minutos de la plaza de armas con acceso a cocina equipada, áreas comunes como patio y sala de estar y desayuno incluido.





El 80% de los turistas encuestados, que prefirieron hospedarse en un hostel o un hospedaje familiar, declaran que pagarían entre \$15 y \$20 por una habitación doble o matrimonial con baño compartido, pero si el baño fuese privado, para el mismo tipo de habitación, el 75% de turistas indicaron que pagarían entre \$18 y \$23.

De otro lado, para una habitación triple con baño compartido, el 77% de los turistas pagaría entre \$15 y \$23 por el servicio, mientras que, si la misma habitación incluye un baño privado, el 83% estaría dispuesto a pagar entre \$21 y \$26.

Conclusiones

- Los turistas encuestados procedían, en su mayoría, del extranjero, representando cerca del 90% del total.
- El rango de edades que concentra la mayor cantidad de turistas encuestados es el de 26 a 35 años con un 51%, y el de 19 a 25 años con un 22% del total.
- Del total de turistas, el 95% reservó o buscó su hospedaje a través de plataformas web, siendo la plataforma más usada la de Airbnb con el 59% de preferencia. La segunda plataforma más usada fue la de Booking con un 22%.
- El 75% de los encuestados buscó o reservó hospedajes considerados como económicos, 66% del tipo Hostel y 9% del tipo Hospedaje familiar.
- De los turistas que buscaron o reservaron hospedajes económicos, el 67% seleccionó el modelo de “habitación privada con baño”, y el 21% el modelo de “habitación privada con baño compartido”.
- De los turistas que buscaron o reservaron hospedajes económicos, el 30% seleccionó una habitación doble, el 28% una habitación triple y el 23% una habitación matrimonial.
- Entre los cinco atributos más valorados por los usuarios de hospedaje económicos, según orden de importancia, se encuentran: internet, agua caliente, ítems básicos de limpieza, información turística, desayuno incluido. Además, cerca del 50% de los encuestados valoró el hecho de que el hospedaje se encuentre ubicado alrededor de la plaza de armas.
- Entre los turistas usuarios de hospedajes económicos, el 44% manifestó que el hospedaje seleccionado o pretendido se encuentra a 5 minutos en taxi de la plaza de armas, y el 34% a 10 minutos en taxi de la plaza de armas.
- El rango de días que más reservaron los turistas usuarios de hospedajes económicos fue de 3 a 4 días, con un 38%, y de 5 a 6 días, con una 30%.
- Con respecto a los precios que están dispuestos a pagar la mayoría de turistas usuarios de hospedajes económicos para un hospedaje ubicado entre 10 a 15 minutos de la plaza de armas, con acceso a cocina equipada, áreas comunes como patio y sala de estar y desayuno incluido, tenemos para una habitación doble o matrimonial con baño compartido el precio es de \$15 a \$16, para una habitación matrimonial con baño privado, de \$18 a \$20, para una habitación triple con baño privado, de \$24 a \$26, y para una habitación triple con baño compartid, de \$21 a \$23. Todos estos precios considerados por cada habitación y por noche de estadía.

ANEXO 7: PAUTAS PARA LA ENTREVISTA A PROPIETARIOS

Pautas de iniciación de entrevista:

- Se realizará una presentación sobre el modelo negocio propuesto a los propietarios: responsabilidades de ambas partes, beneficio económico proyectado, tipo y modelo de contrato, administración de los ambientes, etc.

Requisitos mínimos:

- A una distancia de no más de 15 minutos en taxi de la plaza de armas de Cusco.
- Propiedad con documentos en regla y debidamente registrado.
- Propiedad con habitaciones disponibles para el servicio de hospedaje, cocina (con espacio para desayunar) y lavandería.
- De preferencias, disponibilidad del dueño en atención de limpieza y emergencias.
- Dentro del inmueble preferentemente no niños.

Preguntas de la entrevista:

1. El inmueble, ¿Está inscrito en registros públicos?
2. ¿Cuántas habitaciones disponibles tiene para ponerlas en alquiler, a disposición de los turistas? ¿En qué pisos se encuentran? ¿Cuántas habitaciones cuentan con baño propio? ¿Está dispuesta a poner a disposición algún baño de uso común? ¿Cuántos? Características.
3. El modelo de negocio plantea realizar refacciones al inmueble con la finalidad de obtener mayores clientes y ganancias ¿Aceptaría que se realicen las refacciones necesarias para lograr este objetivo? (ejemplo: extender conexiones y poner un baño más) ¿Cuáles son las limitaciones?
4. Para implementar el negocio es necesario que se entreguen llaves a los turistas para ingresar a la propiedad ¿Estaría de acuerdo con esta medida? ¿Cuáles son sus inquietudes al respecto?
5. ¿Compartiría los siguientes espacios de su vivienda: cocina, lavandería, patio?
6. El modelo de negocio plantea facilitar el uso de la cocina para que los turistas tomen desayuno, proporcionándoles productos básicos como pan, leche, mantequilla, mermelada, cereales, cuyos costos serán reconocidos por la empresa ¿Aceptaría cumplir con este requerimiento?
7. El modelo de negocio plantea que el propietario es responsable de la limpieza de las habitaciones y las áreas comunes, costo que será reconocido por la empresa ¿Estaría dispuesto a cumplir con este requerimiento?
8. ¿Cuáles serían las reglas de su casa o restricciones que considera necesarias que los huéspedes cumplan necesariamente?
9. ¿Está dispuesto a entrar al negocio? ¿Qué requiere para poder ser parte de nuestro negocio? ¿Cuáles son sus principales dudas o inquietudes?

ANEXO 8: INFORMACIÓN ENTREGADA A LOS PROPIETARIOS

8.1. Tríptico lado A

Este es un
lugar ideal
para
compartir
y vivir la
cultura en
un espacio
cerca de la
ciudad de
Cusco.

¿Hasta cuánto puedo
obtener?

Si recibes huéspedes por 21 días
en el mes en una habitación
simple podrás recibir los
siguientes montos:

Concepto	Monto (\$/.)
Alquiler de habitación	330
Gastos de luz, agua, lavandería, desayuno, limpieza, gas, internet.	189
Repartición de utilidades	328
Total	847

**Magic
Cusco
Hostel**

EMPRENDE CON NOSOTROS



Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis

8.2. Tríptico lado B



Beneficios de ser Nuestro Socio

¿Cuáles son mis responsabilidades?

- Recepción y alojamiento del huésped en la habitación designada.
- Limpieza de las habitaciones y áreas comunes, se reconocerá un pago extra por este servicio.
- Facilidades para desayuno básico, se reconocerá un pago extra por este servicio.
- Facilidades para el uso de las áreas comunes por parte de los huéspedes.



¿Por que me conviene ser un socio?

- Las ganancias a través de este negocio son mayores en comparación con los alquileres comunes por periodos largos.
- Nuestra propuesta es un modelo que ya ha sido probado y funciona.
- Las mejoras y mobiliario adquirido permanecen con el propietario cuando termine el contrato.
- La empresa se encargará de la captación de clientes y las coordinaciones con los mismos.



Nuestros servicios

Buscamos formar alianzas de largo plazo con propietarios interesados en aprovechar el espacio en desuso de sus inmuebles a cambio de ganancias mensuales.

El objetivo es generar una sociedad de propietarios y participar en la administración de las habitaciones a cambio de un renta fija y una variable, y de una inversión en la propiedad para que cumpla con las características necesarias para brindar el servicio.

Formalización de la asociación

Se firmarán contratos en donde se detallará las responsabilidades de cada parte, así como la cesión de la administración de las habitaciones. Los documentos a firmar son los siguientes:

1) CONVENIO MARCO DE ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE "ALOJAMIENTO".

2) CONTRATO DE MANDATO POR REPRESENTACIÓN

Póngase en contacto con nosotros

Magic Cusco Hostel

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

ANEXO 9:

CONVENIO MARCO DE ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE “ALOJAMIENTO”

CONVENIO MARCO DE ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE “ALOJAMIENTO”

Conste por el presente documento privado con firmas legalizadas el **Convenio Marco para el alojamiento de huéspedes en habitaciones del Inmueble del Titular** (en adelante, el “Convenio”) que celebran de una parte:

- **Sr. (Sra.) (Sres) XXXXXXXXXXXX**, identificado con DNI N° XXXXXXXXX, con domicilio para estos efectos en XXXXXXXXXXXX, distrito de XXXXXXXX, provincia y departamento de XXXXXXXX y su cónyuge la Sra (Sr.) XXXXXXXXXXXX identificado (a) con DNI N° XXXXXXXXX, con domicilio para estos efectos en XXXXXXXXXXXX, distrito de XXXXXXXX, provincia y departamento de XXXXXXXXXXXXXXXX; a quien en adelante se les denominará el “**TITULAR**”; y de la otra parte,
- **MAGIC CUSCO S.A.C.** identificada con Registro Único de Contribuyentes RUC N° XXXXXXXXXXXX, con domicilio en XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, distrito de XXXXX, provincia y departamento de XXXXXXXX, debidamente representada por su Apoderado, el **Sr. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, identificado con DNI N° XXXXXXXXX, según facultades inscritas en la Partida Electrónica N° XXXXXXXXX del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de XXXXXXXX; a la que en adelante se le denominará el “**MAGIC CUSCO**”

Para efectos del presente Convenio al **TITULAR** y a **MAGIC CUSCO** se les denominará en conjunto “Partes”.

Las Partes acuerdan celebrar el presente Convenio, de acuerdo a las siguientes condiciones:

CLÁUSULA PRIMERA.-

ANTECEDENTES.

- 1.1. **MAGIC CUSCO** es una sociedad constituida y existente bajo las leyes peruanas dedicada a la administración de inmuebles.
- 1.2. El **TITULAR** es una persona natural propietaria del predio ubicado en XXXXXXXXXXXX N° XXXX, distrito XXXXXXXX, provincia y departamento de XXXXXXXX, inscrito en la Partida Electrónica N° XXXXXXXXX, del Registro de Predios

de la Oficina Registral de XXXXX, en adelante el “Inmueble”.

- 1.3. El **TITULAR** tiene interés de alojar huéspedes en X (xxxxxxxxxx) habitaciones de su Inmueble a terceros, cuyas características, bienes accesorios y equipos se encuentran descritos en el Anexo 2; y, **MAGIC CUSCO** tiene interés de gestionar el arrendamiento de dichas habitaciones desde el inicio de operaciones (en adelante, “Inicio de Operaciones”). Se entiende por Inicio de Operaciones, la fecha en la cual **MAGIC CUSCO** comunicará al **TITULAR** el inicio de la promoción de las habitaciones del Inmueble para la recepción de huéspedes.

CLÁUSULA SEGUNDA.-

DECLARACIONES DEL TITULAR

El **TITULAR** declara que:

- 2.1 La información proporcionada a **MAGIC CUSCO** y a las autoridades competentes es completa y correcta en todos los aspectos y se compromete a proporcionar cualquier información adicional requerida por **MAGIC CUSCO**.
- 2.2 Notificará a **MAGIC CUSCO** a la brevedad posible si se produce algún cambio en la información que haya proporcionado con arreglo al Convenio.
- 2.3 Es **TITULAR** del Inmueble y no cuenta con medida judicial o administrativa que ponga en peligro la calidad de propietario del mismo.
- 2.4 Tiene la facultad y capacidad suficiente para suscribir en favor de **MAGIC CUSCO** un mandato con representación, a efectos de gestionar el arrendamiento de las habitaciones del Inmueble conforme se encuentra descrito en el presente Convenio.

CLÁUSULA TERCERA.-

OBJETO.

Las Partes acuerdan que el presente Convenio regulará los siguientes términos y condiciones sobre los cuales **MAGIC CUSCO**:

- 9.0 prestará, desde la firma del presente Convenio, servicios de implementación respecto del Inmueble (en adelante, los “Servicios”) que comprenderá lo siguiente:

- (9) diseñar la decoración de interior de las habitaciones destinadas a prestar el servicio de alojamiento a huéspedes, así como de las áreas comunes a las que éstos tendrán acceso del Inmueble,
- (ii) la procura de los accesorios y equipos para ejecutar el diseño presentado al **TITULAR**,
 - (iii) la implementación del Inmueble con los equipos y accesorios para que cumpla con las características indicadas en el Anexo 2;
 - (iv) otros servicios relacionados.

Cabe señalar que los accesorios y equipos indicados en el Anexo 2 que sean implementados en el Inmueble quedan bajo propiedad del **TITULAR**.

- 9.0** gestionará, desde el Inicio de Operaciones, el arrendamiento del Inmueble a huéspedes, los términos del mandato con representación a ser suscrito por el **TITULAR**, el procedimiento de arrendamiento del Inmueble y las obligaciones del **TITULAR**, a fin de que el **TITULAR** pueda alojar a huéspedes en las habitaciones del Inmueble, conforme este Convenio.

CLÁUSULA CUARTA.-

OBLIGACIONES DEL TITULAR.

Entre las obligaciones del **TITULAR** en virtud al Convenio se encuentran las siguientes:

- 4.1 Encargarse de la recepción del huésped en el horario coordinado con **MAGIC CUSCO**, así como darle las facilidades de recibir su equipaje en caso lleguen antes de la hora del check-in.
- 4.2 Proporcionar desayuno a los huéspedes en el horario de 7 am a 9 am de lunes de domingo.
- 4.3 Mantener limpias las áreas donde tendrá acceso el huésped, especialmente las áreas de uso común como la cocina.
- 4.4 Proporcionar sábanas, ropas de cama y toallas limpias a cada huésped al momento de entregar la habitación.
- 4.5 Mantener la calidad de propietario del Inmueble desde la firma del presente Convenio hasta culminar el periodo de la Asociación (indicada en el Anexo 1). En caso el **TITULAR** transfiera el Inmueble antes del término del presente Convenio, el **TITULAR** quedará

obligado al pago de una penalidad equivalente a doce (2) veces el monto de la inversión realizada en el Inmueble o si en caso el periodo que reste para culminar el periodo de Asociación sea menor a doce (12) meses, entonces la penalidad establecida en este numeral será equivalente a la (1) vez el monto de la inversión realizada. Sólo en caso, el nuevo titular del Inmueble acepte y suscriba la cesión de derechos respecto de este Convenio, asumiendo los mismos derechos y obligaciones del **TITULAR**, la penalidad antes indicada no será aplicable.

- 4.6 Mantener las habitaciones del Inmueble detalladas en el Anexo 2 libre de uso y no podrá actuar por sí mismo para arrendar y/o ceder directa o indirectamente el uso de las habitaciones del Inmueble a terceros durante la vigencia del presente Convenio.
- 9.0 Comunicar a **MAGIC CUSCO** cualquier intención de venta del Inmueble con sesenta (60) días de anticipación a la firma del contrato de compraventa respectivo.
- 9.0 Cumplir con el pago del Impuesto Predial, arbitrios, el Impuesto de primera categoría por concepto de arrendamiento de las habitaciones del Inmueble cuando corresponda, y cualquier gasto extraordinario le corresponda al **TITULAR** como propietario. Cabe indicar que los costos por concepto de servicios serán reconocidos hasta por el importe detallado en el Anexo 3 del presente convenio. En el periodo que las habitaciones no sean arrendadas, los costos antes mencionados no serán asumidos por **MAGIC CUSCO**.
- 4.9 Suscribir el Mandato (según se encuentra definido en la cláusula octava del Convenio) simultáneamente a este Convenio en favor de **MAGIC CUSCO**, para la gestión de las habitaciones del Inmueble.

CLÁUSULA QUINTA.-

OBLIGACIONES DE MAGIC CUSCO.

- 5.1 **MAGIC CUSCO** ejecutará los servicios señalados en el numeral 3.1 de la cláusula tercera por su propia cuenta y riesgo. Cabe indicar que el **TITULAR** al contratar a **MAGIC CUSCO**, desde ya acepta y se encuentra conforme con el diseño de **MAGIC CUSCO** para las habitaciones del Inmueble. Asimismo, **MAGIC CUSCO** realizará la procura de los equipos, materiales y accesorios necesarios para que las habitaciones y el Inmueble contenga las características descritas en el Anexo 2. Las Partes acuerdan que el costo de adquisición de los materiales, accesorios y equipos indicados en el Anexo 2 será de cargo de **MAGIC CUSCO**.
- 5.2 **MAGIC CUSCO**, a partir del Inicio de Operaciones, se obliga a realizar sus mejores esfuerzos en la gestión de las habitaciones del Inmueble para que el **TITULAR** obtenga ganancias superiores a la renta garantizada (“Renta Garantizada”) que es la rentabilidad indicada en el Anexo 1, a la cual se compromete **MAGIC CUSCO**.

Las ganancias netas que superen el importe garantizado por habitación serán repartidas proporcionalmente de la siguiente manera: 70% a favor de Magic Cusco y 30% a favor del propietario.

5.3 **MAGIC CUSCO** se obliga específicamente a:

- a) Promoción y generación de oportunidades de arrendamientos de las habitaciones del Inmueble.
- b) Gestión de las habitaciones del Inmueble, la organización de las fechas de arrendamiento, las actividades descritas según su participación en el procedimiento de arrendamiento de las habitaciones del Inmueble descrito en la cláusula séptima, el trato con el arrendatario, etc.
- c) Garantizar el arrendamiento de las habitaciones del Inmueble en favor del **TITULAR** y de acuerdo a lo indicado en el Anexo 1.
- d) Recibir y administrar el pago de los huéspedes por concepto de arrendamiento de las habitaciones del Inmueble.
- e) Procurar el pago, por cuenta y costo del **TITULAR**, conforme este Convenio, de las obligaciones indicadas en el numeral 4.4 de la Cláusula Cuarta precedente.

5.4 **MAGIC CUSCO** queda facultado para resolver el contrato de arrendamiento, por cuenta y en representación del **TITULAR**.

5.5 Lo establecido en el presente Convenio no obligará a **MAGIC CUSCO** a mantener una relación de exclusividad respecto a los servicios prestados por este al **TITULAR**.

CLÁUSULA SEXTA.-

VIGENCIA

9.0 Las Partes acuerdan que la vigencia del presente Convenio es a partir de su suscripción hasta el vencimiento del plazo de 5 (cinco) años. Sin embargo, las obligaciones de **MAGIC CUSCO** referidas al numeral 3.2 de la cláusula tercera, empezarán en la fecha del Inicio de Operaciones.

9.0 El plazo pactado podrá ser renovado si así lo acordaran las Partes por escrito.

9.0 En caso de resolución por parte del **TITULAR** del Convenio (salvo que sea por causa imputable a **MAGIC CUSCO**), **MAGIC CUSCO** podrá aplicar la penalidad establecida en el numeral 4.1 de la cláusula cuarta (salvo se diera el caso de excepción establecido en dicho numeral).

9.0 En caso de resolución por parte de **MAGIC CUSCO** del Convenio (salvo que sea por causa imputable al **TITULAR**), el **TITULAR** podrá aplicar la penalidad equivalente a la establecida en el numeral 4.1 de la cláusula cuarta.

CLÁUSULA SÉPTIMA.-

PROCEDIMIENTO DE ARRENDAMIENTO DEL INMUEBLE

Las Partes acuerdan y el **TITULAR** desde ya autoriza y expresa su consentimiento para que el procedimiento de arrendamiento de las habitaciones del Inmueble que realizará **MAGIC CUSCO** en virtud al presente Convenio, se realice de acuerdo a lo siguiente:

7.1 En cumplimiento de sus obligaciones como gestor de las habitaciones del Inmueble, **MAGIC CUSCO** publicará fotos e información relevante para un futuro arrendatario,

respecto de las habitaciones del Inmueble, en una página web que tenga por objeto promocionar este tipo de actividades a personas naturales nacionales o extranjeras o a personas jurídicas, que deseen arrendar habitaciones por un periodo determinado.

- 7.2 **MAGIC CUSCO** conforme establece el presente Convenio y el Mandato procurará el arrendamiento del Inmueble, verificando que el arrendatario cumpla con el pago de la renta a la cual se encuentra obligado.
- 7.3 Los medios de pago que el arrendatario podrá utilizar serán virtuales o electrónicos.
- 7.4 Cualquiera sea el medio de pago utilizado por el arrendatario, **MAGIC CUSCO** queda desde ya autorizado y obligado a recibir y administrar el pago del mismo, en virtud del Mandato.
- 7.5 **MAGIC CUSCO** queda obligado a realizar el pago por cuenta y costo del **TITULAR** del impuesto por rentas de primera categoría al cual se encuentra obligado el **TITULAR** por concepto de los arrendamientos que se realicen sobre las habitaciones del Inmueble.
- 9.0 En virtud al Mandato, **MAGIC CUSCO** queda obligado y desde ya autorizado para depositar mensualmente el monto que le corresponda al **TITULAR** por concepto del arrendamiento del Inmueble, conforme se describe en el Anexo 1. En caso **MAGIC CUSCO** no realice el depósito de la Renta Garantizada en la oportunidad indicada en el Anexo 1, se aplicará el interés moratorio calculado (por día) con la TAMEX anual publicado en el portal de la Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP, por el plazo que demore el depósito.

CLÁUSULA OCTAVA.- MANDATO

- 8.1 El **TITULAR** del Inmueble otorgará a favor de **MAGIC CUSCO** un mandato con representación (“Mandato”), cuya minuta y escritura pública deberá ser firmadas simultáneamente a la firma del presente Convenio.
- 8.2 A través del Mandato y el presente Convenio, el **TITULAR** autoriza que **MAGIC CUSCO** actúe por cuenta y en representación del mismo para la gestión.
- 8.3 Entre otras actividades que se desprenden del Convenio, el **TITULAR** instruye en particular a **MAGIC CUSCO** para que realice lo siguiente:
- a) Suscriba el contrato de arrendamiento con el arrendatario del Inmueble.
 - b) Cumpla con el pago de las obligaciones a las cuales se encuentra sujeto y mencionadas en el numerales 4.4 de la cláusula cuarta del presente Convenio.
 - c) Reciba por cuenta del **TITULAR** el pago del arrendatario.
 - d) Administre el pago recibido por el arrendatario conforme se encuentra determinado en este Convenio.
- 8.4 En tanto **MAGIC CUSCO** cumpla con las obligaciones asumidas en este Convenio, incluyendo aquellas acciones que realice a través del Mandato, el **TITULAR** no tiene nada que reclamar a **MAGIC CUSCO**, renunciando a cualquier acción o reclamo en contra de **MAGIC CUSCO**.

- 8.5 Las Partes acuerdan que el texto del Mandato se suscribe a efectos de acreditar la representación de **MAGIC CUSCO** frente a terceros en ejecución de este Convenio, y contendrá las facultades otorgadas a **MAGIC CUSCO** por parte del **TITULAR** bajo la figura de un mandato con representación; sin embargo, no limita las obligaciones asumidas por el **TITULAR** bajo este Convenio; y, que la vigencia del mismo se encuentra atado a la vigencia de este Convenio.
- 8.6 Las Partes acuerdan que el Mandato se encontrará vigente en tanto este Convenio se encuentre vigente. En tal sentido, la resolución del Convenio implica necesariamente la resolución y extinción del Mandato.

CLÁUSULA NOVENA.-

GASTOS INCURRIDOS POR MAGIC CUSCO

Es de conocimiento del **TITULAR** que a efectos de mantener el Inmueble en buenas condiciones para que sea objeto de arrendamiento, **MAGIC CUSCO** debe incurrir en determinados gastos y pagar determinados servicios, por lo que desde ya instruye y autoriza a **MAGIC CUSCO** para que contrate, negocie y pague los servicios necesarios, indicados en el Anexo 3, para el buen mantenimiento del Inmueble. El monto del pago por los servicios del Inmueble (indicados en el Anexo 3) son de cargo parcialmente del arrendatario y parcialmente de **MAGIC CUSCO**, siendo que **MAGIC CUSCO** realizará el cálculo respectivo y cobrará dicha suma al arrendatario correspondiente. En los días que las habitaciones no se encuentren arrendadas, los montos de los servicios antes indicados serán asumidos por **TITULAR**.

CLÁUSULA DÉCIMO.- AUTONOMÍA, INDEPENDENCIA Y EXCLUSIÓN DE RELACIÓN LABORAL.

MAGIC CUSCO cumplirá con las obligaciones a las cuales se encuentra sujeto en virtud a este Convenio, con sus propios equipos, elementos, recursos y oficinas y personal, con plena autonomía en cuanto al tiempo, lugar y sistema de realizar su actividad, y declara expresamente que no existe vinculación laboral alguna entre él o sus dependientes con el **TITULAR**.

CLÁUSULA DÉCIMO PRIMERA.- CONFIDENCIALIDAD

- 11.1 Las Partes se obligan a mantener y guardar en estricta reserva y absoluta confidencialidad todos los documentos e informaciones que, en ejecución del presente Convenio, les hubiesen sido proporcionados por un periodo de cinco (5) años de culminado el Convenio. Se entiende que estas obligaciones de confidencialidad están referidas no sólo a los documentos e informaciones señalados como “*confidenciales*”, sino a todos los documentos e informaciones que en razón del presente Convenio o vinculado con la ejecución del mismo, puedan ser conocidos por cualquier medio por las Partes.
- 11.2 Las Partes podrán revelar la información referida en el numeral anterior al personal que sea necesario para la realización de las actividades materia del presente Convenio obligándose a tomar las medidas y precauciones razonables para mantener la confidencialidad en dicha información.

- 11.3 En el caso que las Partes fueran requeridas por alguna autoridad administrativa o judicial para revelar la información y/o documentación a la que se refiere el presente numeral, éste deberá notificar anticipadamente a la otra Parte para que esta adopte las medidas que considere necesarias.

CLÁUSULA DÉCIMO SEGUNDA.- MODIFICACIONES.

Cualquier modificación al Convenio será válida y eficaz en la medida que dicha modificación sea otorgada por escrito y firmada por las Partes.

CLÁUSULA DÉCIMO TERCERA.- CESIÓN DEL CONVENIO.

Ninguna de las Partes podrá ceder su posición contractual ni ceder sus derechos, total ni parcialmente, del presente Convenio, a persona natural o jurídica alguna y bajo ningún título, sin el consentimiento previo, expreso y por escrito de la otra parte. El incumplimiento de lo establecido en esta cláusula anterior constituye condición resolutoria expresa que la parte afectada podrá hacer valer en los términos del artículo 1430° del Código Civil.

CLÁUSULA DÉCIMO CUARTA.- TERMINACIÓN DEL CONTRATO.

- 14.1 **MAGIC CUSCO** podrá resolver el presente Convenio en los casos siguientes:

- a) El **TITULAR** pierda la condición de propietario del Inmueble y no se haya generado una Cesión de la Posición Contractual.
 - b) El Inmueble sea objeto de embargo u alguna otra medida cautelar.
 - c) Destrucción parcial o total del Inmueble.
 - d) Incumplimiento del **TITULAR** de las obligaciones a las cuales se encuentra sujeto en virtud al presente Convenio.
 - e) En caso que una de las Partes sea declarada en insolvencia, quiebra, disolución o liquidación.
 - f) En caso el **TITULAR** llegare a ser:
 - i. Vinculado por parte de las autoridades competentes a cualquier tipo de investigación por delitos de narcotráfico, terrorismo, secuestro, lavado de activos y/o conexos;
 - ii. Incluido en listas para el control de lavado de activos administradas por cualquier autoridad nacional o extranjera, tales como la Oficina del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos de América; o,
 - iii. Condenado o sancionado por parte de las autoridades competentes en cualquier tipo de proceso judicial o administrativo relacionado con la comisión de cualquier hecho punible.
- 9) Otras causas establecidas en el presente contrato.

- 14.2 El **TITULAR** podrá resolver el presente Convenio en los casos siguientes:

- a) **MAGIC CUSCO** pierda la condición de accionista y/u operador de su compañía y no se haya generado una Cesión de la Posición Contractual
- b) **MAGIC CUSCO** sea objeto de embargo u alguna otra medida cautelar.
- c) Destrucción parcial o total del Inmueble.

- d) Incumplimiento de **MAGIC CUSCO** de las obligaciones a las cuales se encuentra sujeto en virtud al presente Convenio.
 - e) En caso que una de las Partes sea declarada en insolvencia, quiebra, disolución o liquidación.
 - f) En caso **MAGIC CUSCO** llegase a ser:
 - i. Vinculado por parte de las autoridades competentes a cualquier tipo de investigación por delitos de narcotráfico, terrorismo, secuestro, lavado de activos y/o conexos;
 - ii. Incluido en listas para el control de lavado de activos administradas por cualquier autoridad nacional o extranjera, tales como la Oficina del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos de América; o,
 - iii. Condenado o sancionado por parte de las autoridades competentes en cualquier tipo de proceso judicial o administrativo relacionado con la comisión de cualquier hecho punible.
- 9) Otras causas establecidas en el presente contrato.
- 14.3 En caso alguno de los supuestos sea conocido por el **TITULAR** o **MAGIC CUSCO** conforme los numerales 14.1 y 14.2 precedentes, le otorgará a la otra parte un plazo de quince (15) días para subsanarlos, mediante carta notarial. En caso de persistir el evento, la parte que notifica el supuesto de incumplimiento, podrá resolver el Convenio y solicitar la indemnización de daños y perjuicios correspondientes, procediéndose con la liquidación del fondo restante proveniente del arrendamiento del Inmueble que estuviera bajo administración de **MAGIC CUSCO** bajo este Convenio, debiendo de entregar al **TITULAR** el saldo restante luego de realizar los pagos que estuvieran pendientes hasta la fecha de resolución.
- 14.4 **MAGIC CUSCO** manifiesta de manera expresa que no tiene relación alguna con actividades prohibidas y/o calificadas por la ley como delictivas. En todo caso, el **TITULAR** autoriza de manera irrevocable a **MAGIC CUSCO** para hacer las verificaciones e investigaciones que estime necesarias sobre este aspecto.
- 14.5 Las Partes acuerdan trabajar de manera conjunta y coordinada para cumplir con las normas nacionales para la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo a las que se sujetan las Partes.
- 14.6 En caso se resuelva el presente Convenio, cualquiera sea la causa, el **TITULAR** deberá devolver el importe invertido por **MAGIC CUSCO** para la habilitación de las habitaciones y áreas comunes del Inmueble, lo cual el **TITULAR** declara desde ya aceptar.

CLÁUSULA DECIMO QUINTA.-

NOTIFICACIONES.

- 15.1 Todas las notificaciones y comunicaciones cursadas entre las Partes deberán realizarse a las personas, y domicilios señalados en la introducción del presente Convenio.
- 9.0 Las Partes se obligan a comunicar cualquier cambio en sus representantes y/o domicilios en el plazo de cinco (5) días hábiles de producido. En tanto los cambios no sean comunicados conforme a esta cláusula, las comunicaciones y/o notificaciones realizadas a los anteriores representantes y/o domicilios se tendrán por válidamente realizadas.

CLÁUSULA DECIMO SEXTA.- LEY Y JURISDICCIÓN APLICABLE.

Las Partes acuerdan que el presente Convenio se encuentra sujeto a las disposiciones del Código Civil peruano y demás leyes de la República de Perú, tal como se encuentren vigentes a la fecha de suscripción del presente Convenio y como puedan ser interpretadas, modificadas o enmendadas en el futuro.

CLÁUSULA DECIMO SEPTIMA.- SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS.

- 17.1 Las Partes convienen que desde ahora, cualquier litigio, controversia, discrepancia o reclamación entre ellos, relativa a la interpretación, ejecución o validez del presente Convenio, será resuelta mediante arbitraje de derecho bajo la dirección de la Cámara de Comercio de Cusco, a cuyos Reglamentos de Conciliación y Arbitraje Nacional las Partes se someten de forma incondicional y las que declaran conocer y aceptar en su integridad.
- 17.2 El arbitraje se llevará a cabo en la ciudad de Cusco, y será resuelto por un solo árbitro asignado por la cámara de Comercio del Cusco. El laudo arbitral tendrá carácter definitivo e inapelable.
- 17.3 Todos los gastos derivados del eventual arbitraje, su desarrollo y posterior ejecución, serán asumidos por la parte vencida.

CLÁUSULA DECIMO OCTAVA.- ANEXOS.

- 18.1 Forman parte del presente Convenio los siguientes Anexos:

Anexo 1: Rentabilidad por el arrendamiento de las habitaciones del Inmueble
Anexo 2: Características, Accesorios y Equipos de las habitaciones del Inmueble
Anexo 3: Servicios a ser contratados por **MAGIC CUSCO** para el Inmueble.

- 18.2 Todos los anexos mencionados en el presente Convenio las modificaciones o adendas, forman parte del presente Convenio una vez firmado por las Partes.

Para constancia se firma el presente Convenio, por duplicado, en la ciudad de Cusco, el _____ de _____ del 2018.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

DNI: 10303190

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

DNI: XXXXXXXXX

EL TITULAR

EL TITULAR

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

DNI: 09992774

MAGIC CUSCO

Anexo 1

Rentabilidad por el arrendamiento del Inmueble

Rentabilidad	
Renta garantizada:	S/ 330 por habitación por mes
Modalidad:	Fija
Renta variable a favor del TITULAR	30% del exceso de S/ 330 por habitación por mes (ganancias netas)
Renta variable a favor de MAGIC CUSCO	70% del exceso de S/ 330 por habitación por mes (ganancias netas)
Plazo o Periodo de Renta Garantizada:	5 años desde el Inicio de Operaciones
Penalidad de MAGIC CUSCO en favor del TITULAR :	Sólo aplica desde el Inicio de Operaciones, en caso de no llegar al monto de la Renta Garantizada, MAGIC CUSCO se verá obligado a pagar al TITULAR la diferencia para llegar a dicho importe.
Oportunidad de pago:	Primeros 7 días pasando el mes vencido
Información del TITULAR	
Cuenta de destino del TITULAR en el Banco de Crédito del Perú en soles	

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

DNI: XXXXXXXXXX

DNI: XXXXXXXXXX

EL TITULAR**EL TITULAR**

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

DNI: XXXXXXXXXX

MAGIC CUSCO**Anexo 2****Características, Accesorios y Equipos de las habitaciones y/o inmueble**

El Titular destina x (xxxxxx) habitaciones para alojar a huéspedes. A fin de iniciar operaciones MAGIC CUSCO realizará la siguiente inversión en las referidas habitaciones y en el inmueble del Titular.

EDIFICIOS/INMUEBLES	Cantidad	IMPORTE
Pintado (temple, pasta amarilla, sellador, lija y mascarilla)		S/.1,300.00
Reconstrucción de los marcos de puertas	2	S/.277.00
Remodelación (pintura y mano de obra de todo el inmueble)		S/.5,000.00
Remodelación de los baños	2	S/.300.00
Remodelación de la cocina		S/.800.00
Total		S/.7,677.00

MEJORAS DE PROPIEDADES ARRENDADAS	Cantidad	IMPORTE
Plantas	2	S/.24.00
Macetas	2	S/.24.00
Colchones 1 ½ plaza	5	S/.1,350.00
Box Tarima	5	S/.1,750.00
Sabana 1 1/12 plaza	5	S/.345.00
Toallas de baño	8	S/.243.00

Frazada 1 ½ plaza	5	S/.450.00
Edredones 1 ½ plaza	5	S/.450.00
Protector 1 ½ plaza	5	S/.445.00
Toallas de baño	5	S/.400.00
Tachos de baño	3	S/.36.00
Thermo de 3 litros	1	S/.179.00
Mesa de noche	2	S/.200.00
Decoración y ambientación	5	S/.300.00
Cortinas	8	S/.275.00
2 mesas de 1 mt y 8 sillas		S/.302.00
Total		S/.6,773.00

LISTA DE EQUIPAMIENTO DE CAPITAL	Cantidad	IMPORTE
Mobiliario (para los colchones, box y sabanas)		S/.80.00
Pack, licuadora, olla y plancha	1	S/.149.00
Refrigeradora	1	S/.999.00
Centro de lavado (1 lavadora y componentes)	1	S/.3,500.00
Otros (frasco de vidrio, juego de cuchillos, ollas y utensilios)		S/.100.00
Total		S/.4,828.00

INVENTARIO DE APERTURA	Cantidad	IMPORTE
Rollo de tela de 8 unidades / 4 mts tela tahuantisuyo		S/.440.00
Shampoo y bolsas		S/.20.50
Isopo para inodoro		S/.6.00
Materiales de limpieza		S/.128.00
Tazas, platos y azucarero		S/.47.50
Total		S/.642.00

OTROS GASTOS	IMPORTE
---------------------	----------------

Otros gastos (Administrativos para la tramitación del contrato)	S/.80.00
Otros gastos 2	S/.0.00
Total	S/.80.00

Total de Inversión	S/.20,000.00
---------------------------	---------------------

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

DNI: XXXXXXXXXX

EL TITULAR

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

DNI: XXXXXXXXXX

EL TITULAR

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

DNI: XXXXXXXXXX

MAGIC CUSCO

Anexo 3

Gastos por servicios sujetos e importes reconocidos por **MAGIC CUSCO** por habitación. Se reconocerá al anfitrión un importe de S/ 9.00 soles por noche por habitación efectivamente ocupada, el cual corresponde a gastos de mantenimiento y desayuno por habitación en base a 2 turistas. El desayuno a brindar es “continental” y consiste en infusiones, café, pan, mantequilla y mermelada.

Tabla N° 9: Gasto de Mantenimiento por habitación de 2 turistas

Concepto	Monto S/.
Luz	0.8
Agua	0.1

Gas	0.6
Internet	0.9
Desayuno	2.5
Lavandería	1.0
Artículos de limpieza	0.5
Mano de obra	2.5
Costo Total	9.0

Fuente: Elaboración propia

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
DNI: XXXXXXXX
EL TITULAR

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
DNI: XXXXXXXX
EL TITULAR

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
DNI: XXXXXXXX
MAGIC CUSCO

Fuente: elaboración propia del grupo de tesis.

ANEXO 10:

MODELO DE CONTRATO DE MANDATO POR REPRESENTACIÓN

Señor Notario:

Sírvase usted extender en su Registro de Escrituras Públicas, una de Otorgamiento de Mandato con representación (en adelante, el “Mandato”) que otorga el **Sr. (Sra) (Sres) XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, identificado con DNI N° XXXXXXXXXX, con domicilio para estos efectos en XXXXXXXXXXXXXXXX, distrito de XXXXXXXXXXXXXXXX, provincia y departamento de Cusco; a quien en adelante se les denominará el “**MANDANTE**”; con la intervención de **MAGIC CUSCO S.A.C.**, identificada con Registro Único de Contribuyentes RUC N° XXXXXXXXXX, con domicilio en XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, distrito de XXXXXXXXXX, provincia y departamento de XXXXXXXXXX, debidamente representada por su Apoderado, el Sr. XXXXXXXXXXXXXXXX, identificado con DNI N° XXXXXXXXXX, según facultades inscritas en la Partida Electrónica N° XXXXXXXXXXXXXXXX del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de Cusco; a quien en adelante se le denominará el “**MANDATARIO**”, para prestar su conformidad en los términos y condiciones siguientes:

Para efectos del presente documento al **MANDANTE** y al **MANDATARIO** se les denominará en conjunto, las “Partes”.

CLÁUSULA PRIMERA: **ANTECEDENTES**

- 1.1. El **MANDANTE** es una persona natural propietaria del inmueble ubicado en: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, distrito de Miraflores, provincia y departamento de XXXXXX, inscrita en la Partida Electrónica N° XXXXXXXXXXXXXXXX, del Registro de Predios de la Oficina Registral de XXXXXXXX, en adelante el “Inmueble”, y se encuentra interesado en arrendar habitaciones dicho bien a favor de terceros a efectos de obtener un ingreso del mismo. Por su parte, el **MANDATARIO** es una persona jurídica que se dedica a actividades empresariales vinculadas al sector inmobiliario contando con una red de contactos y/o potenciales clientes así como con la capacidad administrativa necesaria para gestionar el arrendamiento del Inmueble a terceros de manera permanente y facilitar la administración y gestión del Inmueble.
- 1.2. Ha solicitud del **MANDANTE**, el **MANDATARIO** se encargará en su nombre y representación, entre otros, de: promocionar el Inmueble, contactar a los terceros interesados, potenciales arrendatarios, negociar, evaluar y/o fijar el monto de la renta por el arrendamiento, administrar o recibir el cobro de la renta por parte de los arrendatarios, suscribir el contrato de arrendamiento, contratar servicios y bienes para el mantenimiento del Inmueble, realizar los pagos por concepto de impuestos al patrimonio predial, arbitrios o impuesto a la renta de primera categoría, entre otros. Por ello es necesario que el **MANDANTE** suscriba el presente Mandato a favor del **MANDATARIO**; a fin de que este último pueda cumplir con los encargos deseados por el **MANDANTE**.

CLÁUSULA SEGUNDA: OBJETO DEL MANDATO

- 2.1 Por el presente documento el **MANDANTE** otorga a favor del **MANDATARIO**, un mandato con representación para que el **MANDATARIO** se encuentre facultado de realizar lo siguiente:
- a) Promoción del Inmueble a través de cualquier medio (radial, electrónico, virtual, redes sociales, escrito, audiovisual, radio, etc) y generar arrendamientos del Inmueble.
 - b) Brindar la información correspondiente al posible arrendatario.
 - c) Gestión del Inmueble, lo cual incluye organización de las fechas de arrendamiento, coordinaciones con el posible arrendatario.
 - d) Recibir, cobrar y administrar el pago por concepto de arrendamiento por cuenta y en representación del **MANDANTE**.
 - e) Procurar el pago, por cuenta y en representación del **MANDANTE** de: impuestos al patrimonio predial, arbitrios municipales o impuesto a la renta de primera categoría, que le corresponda al **MANDANTE** por ser propietario del Inmueble materia de arrendamiento.
 - f) Efectuar la declaración y pago del Impuesto a la Renta de primera categoría de cargo del **MANDANTE** cuando corresponda como consecuencia del arrendamiento del Inmueble gestionado por el **MANDATARIO**.
 - g) Suscribir, negociar, modificar, resolver, extender contratos de arrendamiento del Inmueble y contratos de servicios con terceros para la limpieza y/o mantenimiento del Inmueble así como contratos de suministro de bienes o servicios respecto del Inmueble.
 - h) Realizar comunicaciones en su nombre y representación a los arrendatarios del Inmueble, así como entregar el recibo de pago del impuesto de primera categoría del Inmueble.
 - i) Realizar por cuenta y en representación del **MANDANTE** los pagos de servicios básicos correspondientes al Inmueble a cargo de éste, asumiendo la proporción correspondiente.
 - j) Representar al **MANDANTE** ante cualquier entidad pública o privada, incluyendo la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, la Municipalidad distrital donde se encuentra ubicado el Inmueble; y, frente a toda aquella persona natural o jurídica que esté relacionada de alguna manera con el objeto del Mandato, o que tenga competencia o injerencia en los aspectos relacionados con el Inmueble.
- 2.2 El **MANDATARIO** a sola firma y actuando de manera individual a través de un representante que este designe para estos efectos (en tanto es una persona jurídica) para que a sola firma, con la sola designación hecha por el **MANDATARIO** pueda ejercer cualquiera de las facultades mencionadas en el numeral 2.1 precedente, incluyendo pero sin limitarse a suscribir todo documento público o privado que requiera para dicho ejercicio.
- 2.3 Las Partes acuerdan que el Mandato es con representación, por consiguiente el **MANDATARIO** actuará en todo momento en representación del **MANDANTE** respecto de los actos indicados en la Cláusula Segunda de este documento.

- 2.4 Se deja constancia que por acuerdo expreso de las Partes, que el **MANDANTE** asumirá los costos en los que incurra el **MANDATARIO** por cuenta y en nombre de este último para el pago del Impuesto Predial, Arbitrios, renta de primera categoría por el arrendamiento del Inmueble, o gasto extraordinarios. El **MANDATARIO**, tal y como se encuentra facultado en la cláusula segunda, podrá administrar los pagos de renta recibidos por concepto de arrendamiento del Inmueble y realizar los pagos que correspondan a dichos gastos.

CLÁUSULA TERCERA: OBLIGACIONES DEL MANDANTE

Las Partes acuerdan que entre las obligaciones del **MANDANTE**, en virtud al presente Mandato, se encuentran aquellas establecidas en el artículo 1796° del Código Civil. En relación a las obligaciones de pago que tenga el **MANDANTE** en calidad de titular del Inmueble, el **MANDANTE** autoriza y acuerda que expresamente que podrán ser realizados por el **MANDATARIO** por cuenta y en representación del **MANDANTE**, autorizando desde ya al **MANDATARIO** a utilizar los fondos y/o pagos de renta del Inmueble para dichos efectos.

CLÁUSULA CUARTA: PLAZO DE VIGENCIA

- 5.1 Las Partes acuerdan que el Mandato materia del presente Contrato tendrá una vigencia de cinco (5) años, el cual se inicia desde su firma, siendo que las Partes de común acuerdo, podrán acordar prorrogar el plazo del presente Conforme a lo establecido en el artículo 1808° del Código Civil.
- 5.2 El presente **MANDATO**, quedará extinguido, por revocación de los poderes aquí conferidos por parte del **MANDANTE** o por renuncia por parte del **MANDATARIO**.

CLÁUSULA SEXTA: MODIFICACIONES

Cualquier modificación al Mandato deberá acordarse entre las Partes necesariamente por escrito y bajo la misma formalidad. Las modificaciones efectuadas al Mandato, entrarán en vigencia a partir de la suscripción del documento pertinente que para el efecto celebren, o en la fecha que las Partes acuerden.

CLÁUSULA SEPTIMA: NOTIFICACIONES Y DOMICILIO

- 7.1 Ambas Partes señalan como sus domicilios los indicados en la introducción del presente documento. Los avisos y notificaciones dirigidos a los domicilios antes mencionados se tendrán por bien efectuados.
- 7.2 Cualquier cambio de domicilio deberá tener lugar dentro del radio urbano de la ciudad de Cusco y ser notificado mediante carta notarial con una anticipación de quince (15) días calendario, sin cuyo requisito se tendrá por no modificado y surtirán efecto las notificaciones y avisos que se efectúen en los domicilios indicados.

CLÁUSULA OCTAVA: LEY APLICABLE Y COMPETENCIA TERRITORIAL

- 8.1 En todo lo no previsto en el presente Contrato, se aplicarán, supletoriamente, las disposiciones pertinentes del Código Civil y demás normas peruanas que resulten aplicables.
- 8.2 Para todo lo relacionado con el fiel cumplimiento de las cláusulas de este Contrato, las Partes acuerdan, someterse a la jurisdicción y competencia de los jueces y tribunales del Distrito Judicial de Cusco, renunciando expresamente al fuero de sus domicilios en caso fuera distinto.
- 8.3 El presente mandato con representación se regirá por las normas de la República del Perú y permanecerá vigente en todos sus términos hasta que culmine el plazo o sea revocado por escrito por el **MANDANTE** o exista una renuncia por parte del **MANDATARIO**.

Usted Señor Notario se servirá agregar la introducción y conclusión de ley.

Lima el día _____ de _____ del 2017.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
DNI: XXXXXXXXXXXX
MANDANTE

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
DNI: XXXXXXXXXXXX
MANDANTE

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
DNI: XXXXXXXXXXXX
MANDATARIO

Fuente: elaboración propia del grupo de tesis.

ANEXO 11:
INFORME SOBRE LA ENTREVISTA A PROPIETARIOS

Entrevista a propietario #1

- Propietario: Roxana Ochoa
- Dirección: Jirón los Álamos D16, urb. La Florida, distrito de Wanchaq.
- Distribución del inmueble: 1 habitación con cuatro camas y baño privado, 2 habitaciones con cama matrimonial y baño compartido, 1 habitación doble con terraza y baño privado. Cocina, sala, comedor, y patio disponibles para el uso de los huéspedes.



Fachada de la propiedad





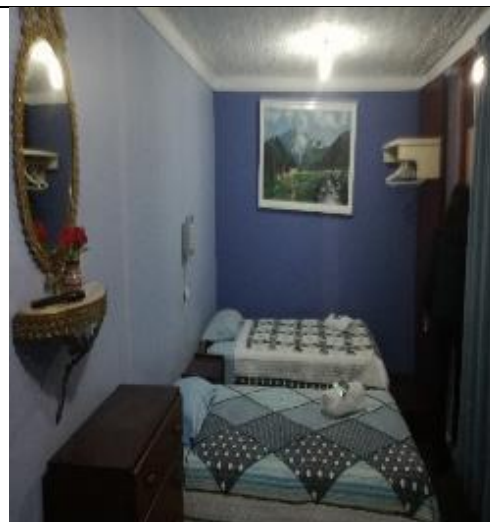
Habitación doble con baño privado y sala de estar



Habitación Matrimonial con baño compartido



Habitación Matrimonial con baño compartido



Habitación cuádruple con baño propio



Sala – Comedor y cocina



1) Vista al patio desde la terraza y 2) Vista a lavandería

Entrevista a propietario #2

- Propietario: Estanislao Flores Villacorta y Bertha Córdova Carreño
- Dirección: Avenida Tuyamayo 121, conjunto habitacional Amauta interior B 401, distrito de Cusco.
- Distribución del inmueble: 1 habitación matrimonial con baño compartido y 2 habitaciones simples con baño compartido. Cocina, sala y comedor disponibles para el uso de los huéspedes.



Facha del edificio y ubicación del inmueble



Sala-comedor y Cocina-lavandería



Modelo de distribución de las habitación y baño compartido correspondiente a las tres habitaciones.

Entrevista a propietario #3

- Propietario: Miriam Obando
- Dirección: Av. de la Cultura A-6, urbanización Santa Mónica, distrito de Wanchaq. Cusco.
- Distribución del inmueble: 1 habitación matrimonial con baño compartido y 2 habitaciones simples con baño compartido. Cocina, sala y comedor disponibles para el uso de los huéspedes.



Fachada de la vivienda



Ubicación de las habitaciones disponibles para el alquiler



Entrevista a propietario #4

- Propietario: Becky García Alcazar
- Dirección: Av. Tupac Amaru M15B, urbanización El Progreso, distrito de Wanchaq – Cusco.
- Distribución del inmueble: 2 habitaciones matrimoniales y 1 habitación doble. El inmueble es un mini departamento ubicado en el segundo piso, cuenta con baño privado para cada habitación, áreas comunes: cocina, sala-comedor y lavandería. El propietario vive en el primer piso del inmueble.



Entrevista a propietario #5

- Propietario: Esperanza Vásquez
- Dirección: Av Garcilaso 216, interior C, distrito de Wanchaq – Cusco
- Distribución del inmueble: 1 habitación principal con baño incluido, 2 habitaciones secundarias con baños compartido. Cocina, sala-comedor y lavandería disponibles para uso común.



Conclusiones de la entrevista a propietarios:

- La aceptación de la idea de negocio por parte de los propietarios fue favorable en todos los casos.
- Las principales limitaciones encontradas para que los propietarios realicen el servicio de hospedaje directamente fueron: la inversión en la infraestructura requerida (3 casos) y el uso de herramientas tecnológicas (2 casos), teniendo en cuenta que algunos de los entrevistados ya ofrecen dicho servicio, pero sin llegar a obtener valores de ocupabilidad cercanas al promedio.
- Con respecto al modelo de pago por habitaciones, los propietarios quedaron conformes con las posibles rentabilidades mostradas a través de cálculos preliminares.
- Con respecto al público objetivo a atender, en todos los casos los propietarios prefieren atender a turistas debido a temas de seguridad.
- Con respecto a la seguridad de las reservas, en todos los casos se explicó el sistema de filtros que ofrecen las plataformas como medida de seguridad y que otorgan confiabilidad para el recibimiento de los clientes. Además, se explicó que parte de la administración de las cuentas será realizar un filtro final a los clientes en base a su historial en las plataformas.
- Con respecto a la atención a los turistas, cuatro de los cinco entrevistados estaban dispuestos a realizarlo ellos mismos. Uno de los propietarios mencionó que la atención la realizaría una tercera persona, cuyos costos están considerados en el modelo de negocio planteado.
- Se pudo evidenciar que la inversión requerida para cada uno de los inmuebles varía significativamente, siendo en la mayoría de los casos inversión en mobiliario. En dos de los cinco casos se necesita inversión en infraestructura (remodelación de baño o cocina).
- La ubicación geográfica de los inmuebles hallados es, principalmente, en el distrito de Wanchaq (4 casos), entre 5 a 10 minutos en taxi del centro de la ciudad. Uno de los inmuebles se encuentra en el centro histórico, a tres cuadras de la plaza de armas.

- Con respecto a los contratos, se explicó a los propietarios que el periodo de duración propuesto busca asegurar la recuperación de la inversión realizada por parte de la empresa, y son necesarios para formalizar el tipo de sociedad y responsabilidades de cada una de las partes. En todos los casos se aceptaron las condiciones principales referidas en el contrato siempre y cuando se cumpla con las rentabilidades ofrecidas.

ANEXO 12: TÉRMINOS Y CONDICIONES DE LA GARANTÍA DE ANFITRIÓN

Nota: Estos Términos de la Garantía de Anfitrión contienen una cláusula de arbitraje y una renuncia a acciones judiciales colectivas que se aplica a todos los Miembros de Airbnb. Si reside en Estados Unidos, esta disposición se aplica a todas las disputas con Airbnb. Si reside fuera de Estados Unidos, esta disposición se aplica a cualquier acción que emprenda contra Airbnb en Estados Unidos. Esto afecta a la forma en la que se resuelven las disputas con Airbnb. Al aceptar estos Términos de la Garantía de Anfitrión, usted acepta quedar obligado a cumplir esta cláusula de arbitraje y de renuncia a acciones judiciales colectivas. Le rogamos que la lea detenidamente.

Lea detenidamente estos Términos de la Garantía de Anfitrión, ya que contienen información importante sobre sus derechos, las medidas para reparar daños a las que tiene derecho y sus obligaciones legales. Al publicar un Anuncio o utilizar de alguna otra forma la Plataforma de Airbnb como Anfitrión, usted acepta cumplir y quedar sujeto a estos Términos de la Garantía de Anfitrión.

Última actualización: 19 de junio de 2017

Los Anfitriones podrán beneficiarse del programa de la Garantía de Anfitrión de Airbnb (la “**Garantía de Anfitrión de Airbnb**”), que está sujeto a estos términos y condiciones (los “**Términos de la Garantía de Anfitrión**”). Los Términos de la Garantía de Anfitrión se aplican junto con los Términos de servicio de Airbnb (“**Términos de Airbnb**”) y los Términos de Pago del Servicio (“**Términos de Pago**”).

Todos los términos en mayúscula tendrán el significado establecido en los Términos de Airbnb o Términos de Pago, a menos que se defina lo contrario en estos Términos de la Garantía de Anfitrión. Si usted acepta estos Términos de la Garantía de Anfitrión en nombre de una empresa u otra entidad jurídica, usted declara y garantiza que tiene la autoridad necesaria para obligar a dicha compañía u otra entidad legal a cumplir estos Términos de la Garantía de Anfitrión y, en dicho caso, los pronombres “usted” y “su” se referirán y serán de aplicación a esa empresa u otra entidad jurídica.

Excepto en la medida en que la ley lo permita, estos Términos de la Garantía de Anfitrión no afectarán a sus derechos establecidos por ley. Si desea una copia por escrito de los Términos de la Garantía de Anfitrión, envíenos un correo electrónico.

I. La Garantía de Anfitrión de Airbnb

Airbnb acepta pagarle, como Anfitrión, para reparar o sustituir su Propiedad Cubierta (conforme se definen a continuación) que haya sufrido daños o haya sido destruida como resultado de una Pérdida Cubierta (conforme se definen a continuación), con sujeción a las limitaciones, exclusiones y condiciones en los Términos de la Garantía de Anfitrión.

Debe usted cumplir con todos los requisitos y condiciones de estos Términos de la Garantía de Anfitrión para tener derecho a recibir cualquier pago por Pérdidas Cubiertas. Si no cumple usted con ellos no tendrá derecho a recuperar ninguna Pérdida Cubierta. Lea detenidamente las definiciones de “Alojamiento Cubierto”, “Pérdidas Cubiertas”, “Propiedad Cubierta” y “Propiedad Excluida” que aparecen a continuación para que pueda identificar y proteger la propiedad no cubierta por la Garantía de Anfitrión de Airbnb.

Usted reconoce y acepta que hará todo lo que esté a su alcance para ponerse en contacto con el Huésped Responsable (conforme se define a continuación) a la mayor brevedad posible tras detectar cualquier pérdida o daño material a su Propiedad Cubierta. Usted deberá notificar su reclamación a Airbnb y al Huésped Responsable y tratará de llegar a un acuerdo con el Huésped Responsable para subsanar la pérdida o el daño en el menor de los siguientes plazos (i) catorce (14) días desde la fecha de salida, o (ii) antes de la llegada de su próximo huésped. Puede cumplir con esta obligación presentando una reclamación a través del Centro de resolución de Airbnb.

Usted reconoce y acepta que el importe de cualesquiera Pérdidas Cubiertas que tenga derecho a percibir con arreglo a la Garantía de Anfitrión de Airbnb se reducirá de manera proporcional a las cantidades que ya haya percibido por las mismas Pérdidas Cubiertas a través de una fuente distinta a la Garantía de Anfitrión de Airbnb, lo que incluye a título enunciativo, que no limitativo: (i) las cantidades percibidas con arreglo a una póliza de seguro, una garantía o una indemnización; (ii) una fianza; o (iii) el pago efectuado directamente por el Huésped Responsable o un Invitado (definido a continuación) u otro tercero o la aseguradora o el garante de dicho tercero.

II. Definición de términos clave

Los siguientes términos en mayúscula tendrán los siguientes significados:

“Valor Efectivo Real” hace referencia a la cantidad que costaría reparar o sustituir la Propiedad Cubierta que haya sufrido daños o haya sido destruida como resultado de una Pérdida Cubierta, calculado en la fecha en que se produzca dicha Pérdida Cubierta, con bienes o materiales del mismo tipo y calidad, con la correspondiente deducción por obsolescencia y depreciación física.

“Formulario de Solicitud de Pago de la Garantía de Anfitrión de Airbnb” hace referencia al formulario estándar de Airbnb modificado de vez en cuando, al que se puede acceder a través del Centro de resolución o poniéndose en contacto con el servicio de atención al cliente directamente, que un Anfitrión utiliza para solicitar un pago de Airbnb conforme a estos Términos de la Garantía de Anfitrión de Airbnb.

“Pérdida de Ingresos por Reserva” hace referencia a la pérdida de ingresos por reserva, sufrida por usted, como Anfitrión, por la parte reservada de un Alojamiento Cubierto (de conformidad con las reservas o los contratos o acuerdos confirmados realizados legítimamente por Airbnb y que estén en vigor con carácter previo al momento en que se haya producido la pérdida), como consecuencia de una Pérdida Cubierta. El término Pérdida de Ingresos por Reserva no incluye cualquier gasto puntual ni pérdida de ingresos por reserva que se produzca durante cualquier periodo en el que el Alojamiento Cubierto no pueda ser ofrecido para su alquiler por cualquier causa distinta a una Pérdida Cubierta. La Pérdida de Ingresos por Reserva se calculará durante el periodo de tiempo comprendido entre el momento en que se produzca la Pérdida Cubierta y el momento en que el Alojamiento Cubierto pueda estar listo para ser ocupado en unas condiciones físicas y operativas iguales o equivalentes a las que existieran antes de producirse los daños.

“Alojamiento Cubierto” hace referencia a un alojamiento situado en el Territorio que se pueda utilizar como residencia y que (i) usted posea o controle legalmente como Anfitrión durante el periodo de estancia del Huésped Responsable en dicho Alojamiento, y (ii) esté anunciado por usted en la Plataforma de Airbnb y haya sido reservado por dicho Huésped Responsable conforme a los Términos de Airbnb. Un vehículo (lo que incluye, sin limitación, automóviles, scooters, vespas y motocicletas) o una embarcación (lo que incluye, sin limitación, barcos, yates, motos acuáticas y

embarcaciones similares) reservado a través de los Servicios constituirá un “Alojamiento Cubierto” únicamente en la medida en que permanezca estacionado y solo se utilice con fines de alojamiento.

“**Pérdidas Cubiertas**” hacen referencia y están limitadas a las pérdidas físicas o daños físicos directos a la Propiedad Cubierta de un Anfitrión causados por el Huésped Responsable o un Invitado del Huésped Responsable durante una estancia Airbnb. Las Pérdidas Cubiertas no incluyen las pérdidas o los daños que se describen más adelante en la descripción de Pérdidas Excluidas.

“**Propiedad Cubierta**” hace referencia y se limita a las siguientes propiedades situadas en un Alojamiento Cubierto o en un radio de 300 metros del mismo, en tanto en cuanto usted tenga interés en dichas propiedades, salvo que dicha propiedad constituya una Propiedad Excluida (conforme se define más adelante):

- A. Un inmueble, lo que incluye edificios nuevos y añadidos que estén en construcción ubicados en el lugar de dicho Alojamiento Cubierto, en la que usted tenga un interés asegurable.
- B. Una propiedad personal que:
 1. sea de su propiedad, lo que incluye su interés como arrendatario sobre las mejoras y adaptaciones a la misma.
 2. no sea de su propiedad pero esté en su poder y tenga usted la obligación de asegurarla contra pérdidas o daños físicos.
 3. no sea de su propiedad pero esté en su poder y sea usted legalmente responsable de cualquier pérdida o daño físico.

“**Pérdidas Excluidas**” hacen referencia a lo que se establece en el Apartado III siguiente.

“**Propiedad Excluida**” hace referencia a cualquiera de las siguientes propiedades:

1. Divisas, dinero, metales preciosos en forma de lingote, billetes o valores.
2. Tierra, agua o cualquier otra sustancia que esté dentro o encima de la tierra; aunque esta exclusión no se aplica a (i) mejoras realizadas en la tierra como paisajismo, calzadas y aceras, pero no incluye ningún relleno o tierra que se encuentre bajo dicha propiedad o (ii) agua contenida en depósitos cerrados, sistemas de tuberías o cualesquiera otros equipos de procesamiento.
3. Animales, lo que incluye, sin limitación, ganado y mascotas.
4. Plantaciones forestales; plantación de cultivos.
5. Embarcación (incluidos, entre otros, barcos, yates, motos acuáticas y embarcaciones similares), avión, nave espacial y satélites. Esta exclusión de las embarcaciones no se aplica a ninguna embarcación que sea un Alojamiento Cubierto. No obstante, esta exclusión sí se aplica a embarcaciones que, en el momento de la pérdida, estén en tránsito o se hayan movido a más de 3 metros de su ubicación fija habitual y se desplacen a más de 1,6 kilómetros por hora.
6. Vehículos (lo que incluye, sin limitación, automóviles, scooters, vespas y motocicletas). Esta exclusión no se aplica a ningún vehículo que sea un Alojamiento Cubierto. No obstante, esta exclusión sí se aplica a vehículos que, en el momento de la pérdida, estén en tránsito o se hayan movido a más de 3 metros de su ubicación fija habitual y se desplacen a más de 1,6 kilómetros por hora.
7. Minas subterráneas, pozos de minas o cualquier propiedad que se encuentre en dicha mina o pozo.
8. Represas y diques.

9. Propiedad en tránsito, salvo que se establezca lo contrario en los presentes Términos de la Garantía de Anfitrión de Airbnb.
10. Líneas de transmisión y distribución que estén a más de 300 metros del Alojamiento Cubierto.
11. Cualquier daño a una propiedad que no se encuentre en un Alojamiento Cubierto.
12. Inmueble perteneciente a una parte que no sea usted y que usted no controle.

“**Obras de Arte**” hace referencia a pinturas; grabados; fotos impresas; cuadros; tapices; arte en cristal o cristal de gran rareza; vidrieras; alfombras valiosas; estatuas; esculturas; muebles antiguos; joyas antiguas; baratijas; porcelanas y bienes similares de gran rareza, valor histórico o mérito artístico. “Obras de Arte” no incluye automóviles, monedas, sellos, otros artículos coleccionables, colecciones, pieles, joyas, piedras preciosas, metales preciosos, embarcaciones, aviones, dinero ni valores.

“**Invitado**” hace referencia a una persona invitada a estar presente en un Alojamiento Cubierto por parte de un Huésped Responsable.

“**Límite**” hace referencia a un millón de dólares estadounidenses (1000000 USD) o su equivalente en la divisa del país donde esté ubicado el Alojamiento Cubierto con el tipo de cambio aplicable a la fecha de pago por Airbnb en virtud de los presentes Términos de la Garantía de Anfitrión de Airbnb.

“**Desgaste Normal**” hace referencia al deterioro del estado de la propiedad que se produce en condiciones normales de uso.

“**Huésped Responsable**” hace referencia al Huésped que ha reservado el Alojamiento Cubierto para el periodo durante el cual ha sufrido usted las Pérdidas Cubiertas.

“**Territorio**” hace referencia a los países donde Airbnb permite el Alojamiento y la Garantía de Anfitrión está disponible. Cualquier Territorio donde la Garantía de Anfitrión no esté disponible se indicará en la página de inicio de la Garantía de Anfitrión.

III. Limitaciones y exclusiones

La Garantía de Anfitrión de Airbnb cubre únicamente las Pérdidas Cubiertas y no cubre ninguna de las pérdidas siguientes (“**Pérdidas Excluidas**”):

1. cualquier pérdida causada por un Huésped o Invitado tras la finalización del periodo de reserva que se muestra en el Anuncio correspondiente.
2. pérdidas o daños en una Propiedad Cubierta que se deriven de la reserva de un Alojamiento Cubierto ocasionados por un Huésped Responsable, que superen el Límite.
3. si se trata de Obras de Arte, las pérdidas o daños si las Obras de Arte no pueden ser sustituidas por otras de características y calidad similares, así como las pérdidas o daños que puedan derivarse de cualquier proceso de reparación, restauración o retoque.
4. cualquier pérdida, daño, coste o gasto de cualquier naturaleza, causado por, relacionado con o derivado de, directa o indirectamente, cualquiera de los componentes de la siguiente lista:
 - (i) Propiedad Excluida;
 - (ii) fenómenos naturales, lo que incluye, sin limitación, terremotos y eventos climáticos, como huracanes y tornados;

- (iii) consumo excesivo de electricidad, gas, combustible o agua u otros suministros proporcionados para el Alojamiento Cubierto;
 - (iv) causas indirectas o remotas;
 - (v) interrupción de la actividad comercial, pérdida de mercado y/o pérdida de uso, excepto que la Garantía de Anfitrión de Airbnb sí cubra la Pérdida de Ingresos por Reserva;
 - (vi) pérdida, daño o deterioro derivados de cualquier retraso;
 - (vii) desaparición, pérdida o falta descubierta durante la elaboración de un inventario o cualquier pérdida inexplicada de inventario;
 - (viii) aplicación de cualquier ley o reglamento (i) que regule la construcción, reparación, sustitución, uso o retirada de cualquier propiedad, incluida la retirada de escombros o (ii) que requiera la demolición de cualquier propiedad, incluido el coste de la retirada de sus escombros;
 - (ix) animales, lo que incluye lesiones producidas a animales, atención veterinaria, alojamiento, medicación y demás servicios relacionados con animales; o
 - (x) robo de identidad o utilización fraudulenta de la identidad.
5. cualquier pérdida, daño, coste o gasto de cualquier naturaleza, causado, directa o indirectamente, por cualquiera de los hechos siguientes, con independencia de que haya existido cualquier otra causa o circunstancia que haya contribuido al mismo:
- (i) acto hostil o acto de guerra, terrorismo, insurrección o rebelión;
 - (ii) uso o amenaza de uso malintencionado de sustancias químicas o biológicas tóxicas;
 - (iii) reacción nuclear, radiación o contaminación radiactiva;
 - (iv) incautación o destrucción de conformidad con la normativa aplicable en materia de cuarentena o aduanas o confiscación por orden de cualquier autoridad pública o administrativa;
 - (v) contrabando o transporte o comercio ilegal;
 - (vi) cualquier acto deshonesto, lo que incluye, sin limitación, cualquier robo cometido por usted o cualquier persona o entidad contratada por usted para hacer cualquier cosa en relación con la Propiedad Cubierta, salvo que dichas personas o entidades sean un Huésped Responsable o un Invitado y el acto en cuestión se lleve a cabo sin su conocimiento; o
 - (vii) falta de suministro eléctrico, combustible, agua, gas, vapor, refrigerante, alcantarillado, conexión telefónica o a Internet por causas imputables a factores externos.
6. las siguientes condiciones:
- (i) defectos de fábrica, material, construcción o diseño por cualquier causa;
 - (ii) deterioro, merma, oxidación, corrosión o erosión, defectos intrínsecos o defectos ocultos;
 - (iii) Desgaste Normal;
 - (iv) asentamiento, agrietamiento, contracción, abombamiento o dilatación de cimientos, suelos, pavimentos, paredes, techos o tejados;
 - (v) cambios de temperatura o humedad relativa; o
 - (vi) daños ocasionados por insectos, animales u otras alimañas (lo que incluye animales domésticos);
- en el entendido que cualquier daño material que sea ocasionado por cualquiera de las condiciones enumeradas anteriormente estará cubierto por la Garantía de Anfitrión de Airbnb salvo que haya sido excluido de conformidad con la Garantía de Anfitrión de Airbnb.

7. cualesquiera pérdidas, daños, reclamaciones, costes, gastos o demás cantidades directa o indirectamente relacionadas con la existencia de moho, hongos, esporas u otros microorganismos de cualquier tipo, clase o naturaleza, lo que incluye, sin limitación, cualquier sustancia cuya presencia suponga una amenaza real o potencial para la salud del ser humano. Esta exclusión se aplicará aun cuando exista (i) cualquier pérdida física o daño material en la Propiedad Cubierta; (ii) cualquier peligro o causa cubierta por esta Garantía de Anfitrión de Airbnb, esté o no contribuyendo de manera simultánea o en cualquier secuencia; (iii) cualquier pérdida de utilización, ocupación o funcionalidad; o (iv) la necesidad de llevar a cabo cualquier actuación, lo que incluye, sin limitación, una reparación, sustitución, retirada, limpieza, reducción, enajenación, reubicación o adopción de medidas oportunas para resolver cualquier incidencia sanitaria o problema legal.
8. cualquier honorario que un Anfitrión pueda cobrar a un Huésped por las personas adicionales a las que invite o a las que permita acceder al Alojamiento Cubierto que no estén incluidas en la reserva de dicho Alojamiento Cubierto realizada por el Huésped.
9. No se pagarán los costes derivados de la pérdida, pérdida de uso, daño, corrupción, imposibilidad de acceso, o incapacidad para manipular, cualquier y todo Dato Electrónico. “Dato Electrónico” hace referencia a la información y a los datos o los programas, almacenados como o en, creados o usados en, o transmitidos a o desde cualquier Medio Electrónico. “Medios Electrónicos” hacen referencia a programas informáticos, incluidos sistemas y aplicaciones informáticas, discos duros o disquetes, CDROMS, cintas, unidades, células, dispositivos de procesamiento de datos o cualquier otro medio utilizado con equipos controlados electrónicamente.

IV. Condiciones de la Garantía de Anfitrión de Airbnb

Para poder recibir pagos en virtud de los presentes Términos de la Garantía de Anfitrión, usted deberá cumplir cada una de las siguientes condiciones. Si no cumple usted con ellas no tendrá derecho a recuperar ninguna Pérdida Cubierta. En todos los casos recaerá sobre usted la responsabilidad de demostrar que ha cumplido con las siguientes condiciones.

Debe haber incurrido en Pérdidas Cubiertas.

Debe haber empleado esfuerzos razonables en relación a la estancia del Huésped Responsable en dicho Alojamiento Cubierto a fin de cumplir las directrices de seguridad de Airbnb según se explica en <https://www.airbnb.com/standards>.

Debe inspeccionar el Alojamiento Cubierto correspondiente para determinar si hay alguna pérdida física o daño en alguna Propiedad Cubierta y debe notificar dichas pérdidas o daños a Airbnb en el menor de los siguientes plazos (i) catorce (14) días a contar desde la fecha de finalización de la reserva del Huésped Responsable en el Alojamiento Cubierto correspondiente o bien, (ii) la fecha de inicio de la siguiente reserva de dicho Alojamiento Cubierto. Puede notificar a Airbnb abriendo una reclamación en el Centro de resolución o poniéndose en contacto directamente con el servicio de atención al cliente.

Siempre que una Propiedad Cubierta resulte dañada o destruida debido a un incumplimiento de la ley o un acto delictivo o delito y presente usted un Formulario de Solicitud de Pago de la Garantía de Anfitrión de Airbnb, deberá usted presentar un informe o denuncia policial en el que figure dicha Propiedad Cubierta y entregar una copia de dicho informe o denuncia a Airbnb, y debe usted certificar que dicha copia es una copia fiel y exacta.

Debe proporcionar a Airbnb una prueba de propiedad o responsabilidad legal de la Propiedad Cubierta, en forma de recibos, fotografías, vídeos, documentos u otras formas habituales de prueba (incluidos, entre otros, formularios o avisos de tasación o valoración dirigidos a usted) certificados por usted como fieles y correctos y razonablemente aceptables para Airbnb.

En un plazo de treinta (30) días tras haber sufrido una Pérdida Cubierta, debe (i) rellenar y presentar un Formulario de Solicitud de Pago de la Garantía de Anfitrión de Airbnb y (ii) entregarnos una prueba firmada y declaración jurada de pérdida, a menos que le otorguemos una extensión de dicho plazo por escrito. La prueba de pérdida debe expresar su saber y entender con respecto a lo siguiente:

- La hora, la causa y el origen de la Pérdida Cubierta y demostrar y probar dicha pérdida mediante recibos, fotografías, vídeos, documentos y otras formas verificables de prueba.
- La titularidad, los derechos de arrendamiento u otro interés que pueda tener usted y las demás partes en la Propiedad Cubierta para la que se reclama la Pérdida Cubierta.
- El Valor Efectivo Real y el valor de sustitución de cada artículo de la Propiedad Cubierta, así como el valor de tasación actual en el caso de Obras de Arte, que sea objeto de la Pérdida Cubierta y la cantidad de dicha pérdida o daño para cada artículo de dicha Propiedad Cubierta.
- Todos los derechos de retención, gravámenes, hipotecas, garantías y demás contratos de seguro que cubran la Propiedad Cubierta objeto de la Pérdida Cubierta.
- Cualquier cambio producido en el título, uso, ocupación, ubicación, posesión o riesgos del Alojamiento Cubierto desde la fecha del Anuncio.
- La identidad y otra información conocida sobre el Huésped Responsable, cualquier Invitado y demás partes presentes en o que utilicen el Alojamiento Cubierto donde se encuentra la Propiedad Cubierta para la que se reclama la Pérdida Cubierta en la fecha que ocurrió la Pérdida Cubierta, y el propósito por el cual dicho Alojamiento Cubierto estaba siendo usado por dichas partes en dicha fecha y si en ese momento estaba ubicado en suelo arrendado.
- La fecha en la que usted se haya puesto en contacto con el Huésped Responsable para solicitar el pago por la pérdida que esté reclamando, y la fecha en la que el Huésped Responsable haya rehusado efectuar el pago por la pérdida o no haya efectuado dicho pago.

Junto con la prueba de pérdida firmada y la declaración jurada descrita anteriormente, deberá usted proporcionar a Airbnb toda la información que Airbnb solicite razonablemente para determinar el Valor Efectivo Real con respecto a la Propiedad Cubierta, lo que incluye: el precio de compra original de la Propiedad Cubierta, la fecha de adquisición de la Propiedad Cubierta, el estado de conservación de la Propiedad Cubierta y el coste estimado de reparación o sustitución de la Propiedad Cubierta.

Debe (i) proteger y preservar la Propiedad Cubierta dañada de futuras pérdidas o daños; y (ii) separar rápidamente la Propiedad Cubierta dañada de la intacta; colocarla en el mejor orden posible, y proporcionar un inventario completo de la propiedad perdida, destruida, dañada e intacta que muestre en detalle las cantidades, los costes, el Valor Efectivo Real, y la cantidad de la pérdida reclamada.

Debe, con la frecuencia que pueda ser razonablemente requerida por Airbnb o sus delegados, (i) mostrar todo lo que quede de cualquier Propiedad Cubierta dañada y firmar los documentos escritos de las inspecciones; (ii) presentar a examen todos los libros de cuentas, documentos comerciales, recibos, facturas y vales (ya sean originales o copias certificadas si los originales se han perdido);

y (iii) permitir que se emitan extractos y se realicen copias por medios mecánicos de los documentos mencionados anteriormente.

Debe permitir a Airbnb o a su/s delegado/s realizar inspecciones de la Propiedad Cubierta en cualquier momento razonable. No obstante, el derecho a realizar inspecciones, la realización de las inspecciones y cualquier análisis, asesoramiento o informe de inspección no constituirá garantía alguna de que Airbnb o la aseguradora de Airbnb determinen o aseguren que la Propiedad Cubierta dañada es segura o está en buenas condiciones. No tendremos responsabilidad alguna ante usted o ninguna otra persona por cualquier inspección o la no realización de cualquier inspección.

Deberá usted cooperar con Airbnb, y dicha cooperación incluirá firmar cualquier documento y responder de manera puntual a cualquier solicitud razonable de información o documentación adicional que pueda requerir o solicitar Airbnb o sus delegados para procesar el Formulario de Solicitud de Pago de la Garantía de Anfitrión de Airbnb correspondiente.

Con respecto a una Propiedad Cubierta sujeta a un préstamo, una hipoteca u otra garantía real, debe usted notificar a su prestamista/acreador por escrito de cualquier pérdida que supere los cincuenta mil dólares estadounidenses (50000 USD) y facilitar a Airbnb una copia de dicha notificación. Si el prestamista/acreador le comunica que el prestamista/acreador solicita beneficios del seguro y/o el reembolso por la pérdida, usted debe informar a Airbnb por escrito de la solicitud del prestamista/acreador y enviar una copia escrita de dicha solicitud a Airbnb, y facilitar cualquier información adicional para permitir que Airbnb se comunique directamente con el prestamista. Si se determina que dicha pérdida es una Pérdida Cubierta, pagaremos los beneficios perdidos al prestamista hasta el valor de la hipoteca (sujeto a exclusiones, limitaciones y condiciones del presente documento) y no le pagaremos a usted hasta que sus obligaciones monetarias para con el prestamista/acreador hayan sido satisfechas. Esta condición se aplicará de conformidad con la legislación aplicable en su jurisdicción.

Usted tendrá todos los derechos sobre la posesión y el control de la Propiedad Cubierta dañada si se realizan las pruebas adecuadas para demostrar que la propiedad está dañada físicamente. Usted, aplicando un criterio razonable, decidirá si la Propiedad Cubierta dañada físicamente se puede volver a utilizar o vender. Si usted determina que la Propiedad Cubierta no es apta para volver a ser utilizada o vendida, la propiedad no será vendida o enajenada salvo por usted o contando con su consentimiento. Los ingresos por la venta o enajenación de la Propiedad Cubierta se entregarán (i) a la aseguradora de Airbnb en el momento de la liquidación de la Pérdida Cubierta, o (ii) a usted, si los ingresos de dicha venta o enajenación son recibidos con carácter previo a la liquidación de la Pérdida Cubierta y dichos ingresos reducirán el importe de la Pérdida Cubierta que usted perciba.

V. Disposición de las solicitudes de pago del anfitrión

Formulario de Solicitud de Pago de la Garantía de Anfitrión de Airbnb

Airbnb completará su procesamiento de cualquier Formulario de Solicitud de Pago de la Garantía de Anfitrión de Airbnb que usted presente dentro de un periodo de tiempo razonable a partir de la fecha en la que haya (a) rellenado y presentado un Formulario de Solicitud de Pago de la Garantía de Anfitrión de Airbnb, y (b) proporcionado a Airbnb toda la información y los materiales que esté obligado a proporcionar para cumplir con las condiciones establecidas en las “Condiciones de la garantía de anfitrión de Airbnb” indicadas anteriormente. En cualquier caso, haremos todos los esfuerzos que sean comercialmente razonables con el fin de procesar su Formulario de Solicitud de Pago de la Garantía de Anfitrión de Airbnb en un plazo de tres (3) meses a partir del momento en

el que recibamos dichos documentos e información. Si recibe usted una Solicitud de Pago Aprobada (conforme se define a continuación), como condición para que pueda usted recibir el pago con arreglo a la Garantía de Anfitrión de Airbnb, deberá usted firmar y entregar el “**Acuerdo de Solicitud de Pago Aprobada de la Garantía de Anfitrión de Airbnb**”, mediante el cual, usted acuerda:

1. asignar a Airbnb o su aseguradora cualquier derecho y medida para reparar daños a los que tenga derecho para recuperar las cantidades que le hayan sido abonadas en relación a una Solicitud de Pago Aprobada (según se define a continuación) por parte del Huésped Responsable o de un Invitado o por cualquier otra parte que sea responsable financieramente de la Solicitud de Pago Aprobada;
2. cooperar de manera razonable con nosotros, lo que incluye, a nuestra solicitud, comparecer como testigo en cualquier tribunal, arbitraje o procedimiento similar, si pretendemos recuperar la cantidad que le hubiera sido abonada con relación a una Solicitud de Pago Aprobada por el Huésped Responsable o por un Invitado o cualquier otro tercero;
3. exonerar y eximir a Airbnb, a su aseguradora y a todos los ejecutivos, directivos, empleados, contratistas y agentes de Airbnb de cualquier otra responsabilidad u obligación con respecto a los hechos y circunstancias de los asuntos y el incidente registrado en el Formulario de Solicitud de Pago de la Garantía de Anfitrión de Airbnb;
4. bajo solicitud, tratar como “información confidencial” la cantidad de cualquier pago realizado bajo la Garantía de Anfitrión de Airbnb; y
5. reembolsarnos cualquier cantidad que exceda la Pérdida Cubierta en la Solicitud de Pago Aprobada como resultado de un error del sistema o del procesamiento de pagos.

La duración del periodo de procesamiento de cualquier Formulario de Solicitud de Pago de la Garantía de Anfitrión de Airbnb que usted presente dependerá, entre otros, de los siguientes factores: (i) la cantidad del pago que usted solicite por la Pérdida Cubierta; (ii) la ubicación del Alojamiento Cubierto; (iii) la naturaleza de la Propiedad Cubierta y la naturaleza de las Pérdidas Cubiertas; (iv) la integridad y el tipo de documentación e información que proporcione a Airbnb con respecto a las Pérdidas Cubiertas; y (v) la cantidad de Formularios de Solicitud de Pago de la Garantía de Anfitrión de Airbnb que estén siendo procesados actualmente para otros Anfitriones.

Solicitud de Pago Aprobada

Si ha presentado usted un Formulario de Solicitud de Pago de la Garantía de Anfitrión de Airbnb y dicha solicitud de pago es aprobada en su totalidad o en parte para una Pérdida Cubierta (definiéndose tal solicitud de pago aprobada como una “**Solicitud de Pago Aprobada**”), percibirá usted la cantidad correspondiente a la Pérdida Cubierta tal y como sea calculada por Airbnb o sus delegados. El proceso de cálculo de tales Pérdidas Cubiertas se describe en el apartado “Determinación de la cantidad de la pérdida cubierta” que aparece a continuación. Recibirá una notificación por parte de Airbnb y, como condición de pago, a continuación usted tendrá que entregar a Airbnb un Acuerdo de solicitud de pago aprobada relleno. Airbnb puede utilizar proveedores de servicios externos para ayudar con el procesamiento de los Formularios de Solicitud de Pago de la Garantía de Anfitrión de Airbnb y Airbnb o sus delegados podrán utilizar a proveedores de servicios externos para que asistan en la investigación y el ajuste de las solicitudes de pago relacionadas con los mismos.

Para una Solicitud de Pago Aprobada que incluya Pérdidas Cubiertas para una Propiedad Cubierta que sea propiedad de un tercero, nos reservamos el derecho, a nuestra entera discreción, de pagar toda o una parte de la cantidad cubierta en dicha Solicitud de Pago Aprobada a usted o directamente

al propietario de dicha Propiedad Cubierta. Si el pago conforme a la Garantía de Anfitrión de Airbnb de una parte o toda la cantidad es efectuado directamente al propietario de dicha Propiedad Cubierta, usted acepta que dicho pago será tratado a todos los efectos relacionados con la Solicitud de Pago Aprobada como si le hubiera sido pagado a usted directamente, y también acepta que usted será el responsable exclusivo de cobrar del propietario de dicha Propiedad Cubierta cualquier parte de dicho pago a la que usted crea que tiene derecho legalmente. Para evitar dudas, sus obligaciones de indemnización establecidas a continuación en el párrafo titulado “Indemnización” se aplicarán a las reclamaciones que surjan de cualquier pago realizado a raíz de la Garantía de Anfitrión de Airbnb, lo que incluye, sin limitación, cualquier pago realizado directamente al propietario de cualquier Propiedad Cubierta.

Determinación de la cantidad de la Pérdida Cubierta

La cantidad de las Pérdidas Cubiertas será calculada a partir de la fecha de la pérdida, en la ubicación de la pérdida y no excederá del interés que usted posea sobre las mismas, conforme a las siguientes condiciones:

1. En el caso de películas expuestas, grabaciones, manuscritos, dibujos y Medios Electrónicos, el valor en blanco más el coste de copiar la información de copias de seguridad o de los originales de una generación anterior. No se pagarán los costes de investigación, ingeniería o restauración o recreación de información o Datos electrónicos perdidos.
2. En Obras de Arte, la menor de las siguientes cantidades (i) el coste razonable y necesario para reparar o restaurar dicha propiedad al estado físico en el que se encontraba en la fecha de la pérdida; (ii) el coste de sustitución del artículo; y (iii) el valor de tasación actual. Si la Obra de Arte forma parte de una pareja o un conjunto, usted no recibirá ningún pago (1) por el coste derivado de la sustitución de cualquier elemento no dañado o restante que forme parte de tal pareja o conjunto, (2) por un importe superior al de la parte que el elemento perdido o dañado represente con respecto al valor asegurado de la pareja o el conjunto o (3) por el coste derivado de la sustitución o reparación de cualquier parte no dañada de las Obras de Arte que formen parte de una pareja, conjunto o juego o sean parte de un diseño o una función común cuando la pérdida o el daño se limiten a un área claramente identificable o a una parte específica.
3. Para toda Propiedad Cubierta (excepto la que se describe en los párrafos 1 y 2 anteriores), la cantidad de la pérdida será la menor de las siguientes cantidades (i) el Valor Efectivo Real (suponiendo que dicha propiedad no se repare, reemplace o reconstruya en el mismo lugar o en otro en un plazo de dos años desde la fecha de la pérdida); (ii) el coste de reparación de dicha Propiedad Cubierta dañada; (iii) el coste de reconstrucción o sustitución de dicha Propiedad Cubierta dañada en el mismo lugar con nuevos materiales de tamaño, tipo y calidad similares; (iv) el coste de reconstrucción, reparación o sustitución en el mismo o en otro lugar, pero sin exceder el tamaño y la capacidad operativa que existía en la fecha de la Pérdida Cubierta; o (v) el coste de sustitución de equipos mecánicos o eléctricos irreparables, incluidos equipos informáticos y Medios Electrónicos, por equipos que sean lo más parecidos desde el punto de vista funcional a los dañados o destruidos, incluso si dichos equipos presentan ventajas tecnológicas y/o representan una mejora en su función y/o forman parte de un programa de mejora del sistema.
4. Cualquier cantidad de cualquier Pérdida Cubierta que deba abonarse en virtud de la Garantía de Anfitrión de Airbnb quedará reducida por la cantidad que ya le haya sido abonada a usted o a su beneficio por un Huésped Responsable, Invitado u otra fuente (como una aseguradora u otra parte responsable) por la misma Pérdida Cubierta.

5. Las Pérdidas Cubiertas se abonarán en la divisa de Estados Unidos de América a menos que, a la entera discreción de Airbnb, Airbnb elija pagar las pérdidas en una divisa diferente. Si fuera necesario hacer conversiones de divisa, utilizaremos un tipo de cambio general, conocido como el tipo de cambio básico, para la conversión de divisas utilizando datos de uno o más terceros, como OANDA (www.oanda.com).

La Garantía de Anfitrión no es una póliza de seguro. En la medida en que usted desee protección más allá de la Garantía de Anfitrión de Airbnb, Airbnb le anima encarecidamente a contratar un seguro que le cubra a usted y a su propiedad por las pérdidas causadas por Huéspedes o Invitados de los Huéspedes si su pérdida no queda cubierta por los Términos de la Garantía de Anfitrión de Airbnb.

VI. Reconocimientos y acuerdos por parte del Anfitrión

Usted reconoce y acepta que:

- La Garantía de Anfitrión de Airbnb es una garantía de obligaciones de un Huésped Responsable para con usted y depende de que usted ejercite los derechos y medidas para reparar daños a las que tenga derecho para recuperar las cantidades que Airbnb le haya abonado con respecto a una Solicitud de Pago Aprobada de un Huésped Responsable o de un Invitado o de cualquier otro tercero que sea económicamente responsable de la Solicitud de Pago Aprobada.
- Airbnb ofrece a los anfitriones los beneficios de la Garantía de Anfitrión de Airbnb descritos en el presente documento exclusivamente con el propósito de promocionar el uso de la Plataforma de Airbnb fidelizando a los clientes y reforzando la confianza de los clientes en cuanto al uso de la Plataforma de Airbnb.
- Estos Términos de la Garantía de Anfitrión de Airbnb no pretenden constituir una oferta para asegurar, ni constituyen un seguro ni contrato de seguro y no sustituyen a un seguro que usted haya contratado o pueda contratar. Además, estos Términos de la Garantía de Anfitrión no constituyen un contrato de servicios de seguros según se define en una póliza de seguros de propietario o inquilino de la norma ISO.
- Los beneficios ofrecidos en virtud de estos Términos de la Garantía de Anfitrión son exclusivamente tal y como se establecen en el párrafo anterior titulado “Garantía de Anfitrión de Airbnb” y dichos beneficios no son asignables ni transferibles por usted, lo que incluye, sin limitación, cualquier transferencia o cesión por ministerio de ley o en relación con su divorcio o fallecimiento.
- Airbnb y/o su aseguradora se reservan el derecho de investigar de manera independiente (o contratar a un investigador independiente), a su entera discreción y cargo, los hechos y las circunstancias de una solicitud de pago establecidos en cualquier Formulario de Solicitud de Pago de la Garantía de Anfitrión de Airbnb que usted presente a Airbnb, independientemente de que haya usted presentado toda la información y los materiales que está obligado a proporcionar a Airbnb para cumplir con las condiciones establecidas en el párrafo titulado “Condiciones de la garantía de anfitrión de Airbnb”.

Usted reconoce y acepta que si presenta una reclamación con arreglo a esta Garantía de Anfitrión, presta su consentimiento para que Airbnb lea todas las comunicaciones entre usted y el Huésped presuntamente responsable a través de la Plataforma de Airbnb.

Airbnb se reserva el derecho, en cualquier momento, de compensar o deducir de las cantidades pagaderas o pagadas por Airbnb a usted en virtud de estos Términos de la Garantía de Anfitrión, cualquier cantidad que pueda tener en su posesión, o a cobrar posteriormente, de cualquier a otra persona o entidad que esté obligada a compensarle por sus pérdidas o daños.

Debido a que estos Términos de la Garantía de Anfitrión constituyen un acuerdo de garantía, la teoría de la exoneración es aplicable. Por tanto, si la Propiedad Cubierta en cuestión o el riesgo asociado a esa Propiedad Cubierta cambia sustancialmente, Airbnb tendrá el derecho de exoneración con respecto a cualquier obligación potencial de garantía en virtud de estos Términos de la Garantía de Anfitrión.

VII. Modificación o resolución de los Términos de la Garantía de Anfitrión de Airbnb

En la medida en que la legislación aplicable en su jurisdicción lo permita, Airbnb se reserva el derecho a modificar o rescindir estos Términos de la Garantía de Anfitrión, en cualquier momento, a su entera discreción.

Si Airbnb rescinde estos Términos de la Garantía de Anfitrión, Airbnb se lo notificará mediante correo electrónico al menos treinta (30) días antes de dicha rescisión y Airbnb continuará procesando todos los Formularios de Solicitud de Pago de la Garantía de Anfitrión de Airbnb que usted haya presentado antes de la fecha de efecto de la rescisión, aunque su derecho a presentar cualquier nuevo Formulario de Solicitud de Pago de la Garantía de Anfitrión de Airbnb quedará rescindido inmediatamente.

Si Airbnb modifica estos Términos de la Garantía de Anfitrión, publicaremos la modificación en la Plataforma de Airbnb en <https://www.airbnb.com/guarantee>. Airbnb continuará procesando todos los Formularios de Solicitud de Pago de la Garantía de Anfitrión de Airbnb que usted presentó antes de la fecha de efecto de la modificación.

Además de y sin limitar los derechos de Airbnb establecidos anteriormente en el párrafo inmediatamente precedente, Airbnb se reserva el derecho a modificar o rescindir estos Términos de la Garantía de Anfitrión de forma general o en cualquier jurisdicción, en cualquier momento y a su entera discreción, si: (i) estos Términos de la Garantía de Anfitrión se interpretan como una oferta para asegurar o constituir un seguro o un contrato de seguro o acuerdo de servicio de seguro por parte de cualquier autoridad gubernamental u organismo regulador en cualquier jurisdicción; (ii) Airbnb está obligada a obtener una licencia o permiso de cualquier tipo para continuar ofreciendo estos Términos de la Garantía de Anfitrión en cualquier jurisdicción; o (iii) Airbnb determina, o un tribunal o árbitro sostiene, que las disposiciones de estos Términos de la Garantía de Anfitrión infringen la legislación aplicable. Si Airbnb modifica o rescinde estos Términos de la Garantía de Anfitrión de acuerdo con lo antedicho, Airbnb procesará todos los Formularios de Solicitud de Pago de la Garantía de Anfitrión de Airbnb que presente usted antes o hasta la fecha de efecto de dicha modificación o rescisión a menos que dicho procesamiento esté prohibido por una ley, regulación, ordenanza, orden o decreto de cualquier autoridad gubernamental o de otro tipo.

VIII. Subrogación

Airbnb y/o su aseguradora tienen el derecho de subrogarse contra cualquier persona o entidad que supuestamente sea responsable de las pérdidas o daños en cuestión, incluso si esa persona o entidad es usted. Además, por la presente, usted garantiza que, con respecto a cualquier pago realizado de

conformidad con la Garantía de Anfitrión de Airbnb, por Airbnb o en su nombre, usted ayudará y cooperará plenamente con Airbnb en relación a todos y cada uno de los esfuerzos para conseguir la subrogación.

IX. Renuncias y limitaciones de responsabilidad

Si opta por utilizar la Plataforma de Airbnb como Anfitrión, lo hará a su propia cuenta y riesgo. La Garantía de Anfitrión de Airbnb se ofrece “tal cual”, sin garantía de ningún tipo, ni expresa ni implícita.

Usted reconoce y acepta que, en la máxima medida permitida por la ley, usted asume todo el riesgo derivado de su acceso a y uso de la Plataforma de Airbnb y su anuncio de cualquier Alojamiento a través de la Plataforma de Airbnb. Ni Airbnb ni ninguna otra parte involucrada en la creación, producción o entrega de la Plataforma de Airbnb será responsable de ningún daño indirecto, especial, ejemplar o resultante, incluida la pérdida de beneficios, pérdida de datos o pérdida de fondo de comercio, interrupción de servicio, daños informáticos o fallos de sistemas, ni ningún daño por (1) lesiones personales o corporales o angustia emocional que surja de o tengan conexión con estos Términos de la Garantía de Anfitrión, (2) la utilización o la imposibilidad de utilizar la Plataforma de Airbnb, (3) cualquier comunicación, interacción o reunión con otros usuarios de la Plataforma de Airbnb u otras personas con quienes usted se comunique o interactúe como resultado de su uso de la Plataforma de Airbnb o (4) su anuncio de cualquier Alojamiento a través de la Plataforma de Airbnb. Airbnb no será responsable de ninguno de los daños descritos anteriormente, ya sea con base en una garantía, contrato, agravio (lo que incluye la negligencia), responsabilidad de producto u otra teoría legal, y sin importar si Airbnb ha sido informada o no de la posibilidad de dicho daño, incluso si se confirma que ha fallado el propósito esencial de alguna medida limitada para reparar daños a la que tenga derecho que se haya establecido en el presente documento.

Excepto por lo que respecta a las obligaciones de Airbnb de abonarle a usted determinadas cantidades en relación con una Solicitud de Pago Aprobada de conformidad con los presentes Términos de la Garantía de Anfitrión, en ningún caso la responsabilidad total de Airbnb que surja de o en relación con (a) estos Términos de la Garantía de Anfitrión; (b) su utilización o imposibilidad de utilizar la Plataforma de Airbnb, lo que incluye, sin limitación, la publicación de un Anuncio, (c) cualquier Alojamiento y (d) sus interacciones con otros Miembros, superará las cantidades que le haya abonado Airbnb en el periodo de doce (12) meses anteriores al evento que haya dado origen a la responsabilidad, o cien dólares (100 USD) si no se ha realizado ningún pago, según sea aplicable. Las limitaciones de las indemnizaciones por daños y perjuicios antes estipuladas son elementos fundamentales del acuerdo entre Airbnb y usted. Algunas jurisdicciones no permiten la exclusión de determinadas limitaciones de responsabilidad y, por lo tanto, las limitaciones anteriores pueden no ser aplicables en su caso. Si reside fuera de EE. UU., esto no afecta a la responsabilidad de Airbnb por fallecimiento o lesión personal que se desprenda de la negligencia de este, ni por falsedad fraudulenta, falsedad respecto a un asunto fundamental ni ninguna otra responsabilidad que no pueda excluirse ni limitarse en virtud de la legislación aplicable.

Si reside en la UE, Airbnb es responsable en virtud de las disposiciones reglamentarias por actuaciones dolosas y por negligencia grave cometida por nosotros, nuestros representantes legales, directivos y demás agentes indirectos. Lo mismo será de aplicación respecto a la

asunción de garantías o cualquier otra responsabilidad objetiva o en caso de lesión culposa que afecte a la vida, a la integridad física o a la salud. Airbnb es responsable de cualquier incumplimiento negligente de las obligaciones contractuales básicas que sea cometido por nosotros, nuestros representantes legales, directivos y demás agentes indirectos. Las obligaciones contractuales básicas son aquellos cometidos de Airbnb en cuyo cumplimiento correcto usted confía con regularidad y debe confiar de cara a la correcta ejecución del contrato, pero el importe estará limitado a la indemnización por daños y perjuicios previsibles y normales. Queda excluida toda responsabilidad adicional de Airbnb.

X. Acuerdo de resolución de disputas y arbitraje

1. Este Acuerdo de resolución de disputas y arbitraje será de aplicación si usted (i) reside en Estados Unidos; o (ii) no reside en Estados Unidos, pero emprende una reclamación contra Airbnb en Estados Unidos (en la medida en que no entre en conflicto con el Apartado 21 de los Términos de Airbnb).
2. *Resumen del proceso de resolución de disputas.* Airbnb se compromete a participar en un proceso de resolución de disputas de carácter amistoso para el consumidor. A tal fin, estos Términos de la Garantía de Anfitrión establecen un proceso dividido en dos partes para individuos a los que se aplique el Apartado X.1: (1) una negociación informal directamente con el equipo de servicio al cliente de Airbnb, y (2) un arbitraje vinculante administrado por la Asociación Americana de Arbitraje (“AAA”) con base en sus Reglas arbitrales de consumo diseñadas especialmente a tal efecto (conforme a lo modificado por este Apartado X). En concreto, el proceso dispone que:
 - Las reclamaciones pueden presentarse en línea ante la AAA (www.adr.org);
 - Los árbitros deben ser neutrales y ninguna de las partes podrá seleccionar unilateralmente a un árbitro;
 - Los árbitros deben divulgar cualquier sesgo, interés en el resultado del arbitraje o relación con cualquiera de las partes;
 - Las partes conservan el derecho a interponer recursos en juzgados para ciertas reclamaciones, según su criterio;
 - Se establece un límite a la comisión de incoación inicial para el consumidor de 200 USD;
 - El consumidor puede elegir el lugar de la audiencia y puede optar por participar en persona, por teléfono, por vídeo conferencia o, para reclamaciones menores a 25000 USD, mediante el envío de documentos;
 - El árbitro puede conceder cualquier medida para reparar daños que las partes hubieran podido recibir por vía judicial para resolver la reclamación individual de la parte.
3. *Resolución de disputas previas al arbitraje y notificación.* Antes de iniciar un arbitraje, usted y Airbnb acuerdan que cada uno informará a la otra parte acerca de la disputa e intentará primero negociar una resolución informal al asunto. Nos pondremos en contacto con usted en la dirección de correo electrónico que nos haya proporcionado; usted puede contactar con el equipo de servicio al cliente de Airbnb enviándonos un correo electrónico. Si tras haberse esforzado de buena fe en la negociación uno de nosotros tiene la impresión de que la disputa no se ha resuelto y no podrá resolverse de manera informal, la parte que pretenda proseguir con el arbitraje acepta notificárselo a la otra parte por correo electrónico antes de iniciar el arbitraje. A fin de iniciar el arbitraje, debe presentarse un escrito de reclamación ante la AAA y una Solicitud de arbitraje por escrito (disponible en www.adr.org) facilitada a la otra parte, conforme a lo indicado en las Reglas de la AAA.

4. *Acuerdo de Arbitraje.* Usted y Airbnb acuerdan mutuamente que cualquier conflicto, reclamación o controversia que surja de o en relacione con estos Términos de la Garantía de Anfitrión o el incumplimiento, rescisión, ejecución o interpretación de los mismos, o el uso de la Plataforma de Airbnb, los Servicios de anfitrión o el Contenido colectivo (colectivamente, las “Disputas”) se resolverá mediante arbitraje vinculante (el “Acuerdo de Arbitraje”). Si se produce una disputa respecto a si el presente Acuerdo de Arbitraje puede ejecutarse o se aplica a nuestra Disputa, usted y Airbnb aceptan que el árbitro decidirá dicha cuestión.
5. *Excepciones al Acuerdo de Arbitraje.* Usted y Airbnb aceptan cada uno que las siguientes reclamaciones constituyen excepciones al Acuerdo de Arbitraje y serán entabladas a través de un procedimiento judicial ante un juzgado competente: (i) cualquier reclamación relacionada con una vulneración efectiva o una amenaza de la misma, con la apropiación indebida o la violación de los derechos de autor, marcas comerciales, secretos comerciales, derechos de patentes y demás derechos de propiedad intelectual de una de las partes; (ii) cualquier reclamación que intente obtener medidas cautelares basándose en circunstancias urgentes (como por ejemplo, un peligro inminente o la comisión de un crimen, pirateo, ataque cibernético).
6. *Reglamento de arbitraje y legislación aplicable.* Este Acuerdo de Arbitraje pone de manifiesto una operación comercial interestatal y, por tanto, la Federal Arbitration Act [ley federal de arbitraje de Estados Unidos] rige la interpretación y el cumplimiento de esta disposición. El arbitraje será administrado por la AAA con arreglo a las Consumer Arbitration Rules (reglas arbitrales de consumo) (“**Reglas de la AAA**”) vigentes en el momento correspondiente, excepto según lo modificado en el presente documento. Las Reglas de la AAA están disponibles en <http://www.adr.org/> o llamando a la AAA al 1–800–778–7879.
7. *Modificación a las Reglas de la AAA - Audiencia/Lugar del arbitraje.* A fin de que el arbitraje tenga lugar según su mayor conveniencia, Airbnb acepta que cualquier audiencia arbitral necesaria pueda llevarse a cabo, según lo que usted elija, (a) en el condado en que resida; (b) en el condado de San Francisco; (c) en cualquier otro lugar que acuerden usted y Airbnb; (d) por vía telefónica o vídeo conferencia; o (e) para reclamaciones o reconvencciones por debajo de 25000 USD, a través únicamente del envío de documentos al árbitro.
8. *Modificación de las Reglas de la AAA - Costes y honorarios de abogado.* Usted podrá tener derecho a que se le concedan los costes y honorarios de abogado en caso de que gane el arbitraje, en la medida de lo dispuesto en la legislación aplicable y en las Reglas de la AAA. Salvo que el árbitro determine que su reclamación es infundada o que ha sido presentada con pretensiones de acoso, Airbnb acepta que no interpondrá recurso, y por el presente renuncia a todos los derechos que puedan asistirle en virtud de la legislación aplicable o las Reglas de la AAA, para recuperar los honorarios y gastos de abogado en caso de que gane el arbitraje.
9. *Decisión arbitral.* La decisión del árbitro incluirá las resoluciones y las conclusiones esenciales en que este haya fundamentado el laudo. La ejecución del laudo arbitral se podrá instar ante cualquier tribunal competente. El árbitro podrá emitir resoluciones de carácter declarativo u otorgar medidas cautelares solamente con carácter individual y en la medida de lo necesario para ejercer el desagravio al que habilite la reclamación individual del demandante.
10. *Renuncia a juicio con jurado.* Usted y Airbnb reconocen y acuerdan que ambos **renuncian al derecho a un juicio con jurado respecto a todas las Disputas arbitrables.**
11. *Renuncia a demandas colectivas y procedimientos representativos.* Usted y Airbnb reconocen y acuerdan que ambos **renuncian al derecho a participar como demandante**

o miembro participante en una demanda colectiva, arbitraje colectivo, acusación popular o cualquier otro procedimiento representativo respecto a cualquiera de las Disputas. Además, a menos que usted y Airbnb lo acuerden de otra manera por escrito, el árbitro no puede consolidar más de una reclamación presentada por una persona ni tampoco puede de ninguna otra manera presidir ninguna forma ni clase de procedimiento representativo. Si se este párrafo es declarado inaplicable con respecto a cualquier Disputa, se considerará nula la totalidad del Acuerdo de Arbitraje con respecto a dicha Disputa.<

12. *Divisibilidad.* Con excepción de lo dispuesto en el Apartado X.11, en el supuesto de que alguna parte de este Acuerdo de Arbitraje fuese considerada ilegal o inaplicable se separará dicha disposición y el resto del Acuerdo de Arbitraje continuará con pleno vigor y efecto.
13. *Cambios.* No obstante lo dispuesto en el Apartado VII (“Modificación o rescisión de los Términos de la Garantía de Anfitrión de Airbnb”), si Airbnb cambia este Apartado X (“Acuerdo de resolución de disputas y arbitraje”) después de la fecha en la que usted aceptó por última vez estos Términos de la Garantía de Anfitrión (o aceptó cualquier cambio posterior a estos Términos de la Garantía de Anfitrión), usted puede rechazar cualquier de dichos cambios, enviándonos un aviso por escrito (lo que incluye por correo electrónico) dentro de los treinta (30) días siguientes a la fecha en la que dicho cambio entró en vigor, tal y como se indica en la fecha de la “Última actualización” indicada anteriormente o en la fecha del correo electrónico de Airbnb en el que se le notificó dicho cambio. Al rechazar cualquier cambio, usted acepta que cualquier Disputa entre usted y Airbnb se arbitraré según las disposiciones del apartado titulado “Resolución de disputas” en la fecha en la que aceptó usted por última vez estos Términos de la Garantía de Anfitrión (o aceptó cualquier cambio posterior a estos Términos de la Garantía de Anfitrión).
14. *Subsistencia.* Salvo por lo dispuesto en el Apartado X.12 y con sujeción al Apartado 15.8 de los Términos de Airbnb, este Apartado X sobrevivirá a la rescisión de estos Términos de la Garantía de Anfitrión y continuará aplicándose incluso si deja usted de utilizar la Plataforma de Airbnb o cierra su Cuenta Airbnb.

XI. Disposiciones generales

Indemnización

Usted acepta liberar, defender, indemnizar y exonerar a Airbnb y sus afiliadas y subsidiarias, y sus ejecutivos, directivos, empleados y agentes en relación a cualquier reclamación, responsabilidad, daño, pérdida y gasto, lo que incluye, sin limitación, los honorarios legales y contables razonables que surjan en relación a o estén conectados de cualquier manera con la Garantía de Anfitrión de Airbnb y estos Términos de la Garantía de Anfitrión.

Si usted alquila (en lugar de poseer) el Alojamiento que anuncia como Alojamiento Cubierto, el apartado inmediatamente anterior se aplica específicamente a cualquier disputa que pueda surgir entre usted y el propietario del Alojamiento. Usted es el único responsable de obtener el permiso del arrendador para anunciar el Alojamiento con Airbnb y cumplir con los límites de cualquier permiso que se conceda.

Acuerdo íntegro

Estos Términos de la Garantía de Anfitrión constituyen el entendimiento y acuerdo íntegro y exclusivo entre Airbnb y usted con respecto a la Garantía de Anfitrión de Airbnb y estos Términos de la Garantía de Anfitrión sustituyen y reemplazan todos y cada uno de los entendimientos y

acuerdos escritos u orales anteriores entre Airbnb y usted con respecto a la Garantía de Anfitrión de Airbnb.

Cesión

Usted no puede ceder ni transferir estos Términos de la Garantía de Anfitrión, por ministerio de ley o de ningún otro modo, sin el consentimiento previo por escrito de Airbnb. Cualquier intento por su parte de ceder o transferir estos Términos de la Garantía de Anfitrión, sin dicho consentimiento, será nulo de pleno derecho y no tendrá ningún efecto. Airbnb puede ceder o transferir estos Términos de la Garantía de Anfitrión, a su entera discreción, sin ninguna restricción. Su derecho a rescindir el presente Contrato con Airbnb no se ve afectado. De conformidad con lo antedicho, estos Términos de la Garantía de Anfitrión serán vinculantes y redundarán en beneficio de las partes, sus sucesores y cesionarios autorizados.

Notificaciones

Salvo que se indique lo contrario, cualquier notificación u otra comunicación destinada a los Miembros, que esté permitida o sea requerida a tenor del presente Contrato, se realizará por escrito y será entregada por Airbnb mediante correo electrónico, una notificación en la Plataforma de Airbnb o por servicio de mensajes (incluidos SMS y WeChat). Para avisos cursados a Miembros que residan fuera de Alemania, la fecha de recepción se considerará la fecha en que Airbnb transmita el aviso.

Legislación aplicable y jurisdicción

Estos Términos de la Garantía de Anfitrión serán interpretados de acuerdo con el Apartado 21 de los Términos de Airbnb.

Renuncia y divisibilidad

Si Airbnb no aplicara cualquier derecho o disposición de estos Términos de la Garantía de Anfitrión, ello no constituirá una renuncia a la aplicación futura de dicho derecho o disposición. La renuncia a dicho derecho o disposición solo será efectiva si se realiza por escrito y está firmada por un representante de Airbnb debidamente autorizado. Excepto por lo establecido expresamente en estos Términos de la Garantía de Anfitrión, el ejercicio por cualquiera de las partes de cualquiera de las medidas para reparar daños a las que tengan derecho en virtud de estos Términos de la Garantía de Anfitrión, lo será sin perjuicio del resto de las medidas para reparar daños a las que tengan derecho en virtud de estos Términos de la Garantía de Anfitrión o de otro modo. Si, por cualquier motivo, un árbitro o un tribunal de jurisdicción competente determinara que cualquiera de las disposiciones de estos Términos de la Garantía de Anfitrión no tuviera validez o no fuese aplicable, esa disposición será aplicada hasta el máximo permisible y las otras disposiciones de estos Términos de la Garantía de Anfitrión seguirán teniendo plena validez y efecto.

XII. Cómo ponerse en contacto con Airbnb

Si tiene alguna pregunta acerca de estos Términos de la Garantía de Anfitrión de Airbnb, envíenos un correo electrónico.

Fuente:

ANEXO 13: Análisis PEST

Tabla N° 13.1: Matriz PEST

Político / Legal	Económico
Riesgo Político Moderado, Según clasificadora Moodys.	Repunte del crecimiento económico mundial.
Suspensión de la construcción del proyecto del Aeropuerto de Chincheros hasta el 2021.	Buenas perspectivas para el crecimiento del turismo mundial.
No estar reñidos al Reglamento de Establecimientos de Hospedajes del Mincetur.	Estabilidad económica local.
Entrada en vigor del nuevo régimen Mype Tributario, desde enero del año 2017	Tasa de inflación más baja de la región.
Social	Tecnológico
Posibles conflictos sociales y bloqueos de carreteras, caso aeropuerto Chincheros.	Dificultad de las personas mayores para explotar plataformas tecnológicas.
TLC entre Perú y la U.E. permite la exención del visado para peruanos y europeos por visitas de hasta 90 días.	El predominio del internet como método para reservar hoteles.
Deterioro de la seguridad ciudadana, robos, secuestros, etc.	Boom de Airbnb y otras plataformas colaborativas de hospedaje.

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

5.5.10. Factores político – legales

Respecto al factor político se considera pertinente analizar en dicho ámbito el riesgo político del país y las principales políticas de inversión en promoción del turismo, tomando en cuenta, principalmente, las relacionadas al departamento del Cusco.

- Riesgo político del Perú

Cabe mencionar que según el “mapa de riesgo político” del año 2017 elaborado por la consultora internacional Marsh Semusa (Portal Marsh.com, 2017) el riesgo político del Perú es moderado a corto y largo plazo; sin embargo, cabe resaltar que según el mencionado estudio el Perú es el tercer país más estable de América Latina sólo por detrás de Chile y Uruguay.

En el mismo sentido, la calificadora de riesgo internacional Moodys en el mes de agosto del 2017 ha señalado que el riesgo político en Brasil, Colombia, Perú, México y Chile es moderado (Portal del Diaro Gestión, 2017).

En resumen, consideramos poco probable que ocurra un cambio repentino en el entorno político en el país que logre afectar las condiciones turísticas actuales del Cusco o que limiten sus proyecciones de crecimiento. Asimismo, cabe señalar que, encontrándonos en el segundo año del actual gobierno, no se espera un cambio significativo en el entorno político del país en el corto plazo.

- Políticas de inversión: Aeropuerto Internacional de Chinchero

Si bien es cierto la adjudicación del proyecto del Aeropuerto Internacional de Chinchero se encuentra suspendida, cabe señalar que las estadísticas que sustentan el crecimiento del turismo en Cusco para los próximos 5 años no consideraban la operación de dicho aeropuerto, ya que se esperaba que inicie operaciones aproximadamente en el año 2021.

En este sentido, el retraso en la construcción de dicho aeropuerto no representa una amenaza al negocio propuesto en el corto plazo, habiendo además actualmente diversas propuestas de mejoras al actual aeropuerto Velasco Astete que permitirían asumir la creciente demanda de vuelo al Cusco. Al respecto, cabe señalar que sólo la ampliación de los horarios nocturnos permitiría recibir a los 5 millones de turistas que se espera lleguen anualmente al Cusco en el año 2021, toda vez que a la fecha los vuelos nocturnos tienen como hora límite las 8pm (Portal del diario Gestión, 2017b).

Por otra parte, respecto a los factores legales relevantes, a continuación, analizaremos los siguientes:

- Legislación sectorial

El negocio propuesto al operar a través de una asociación estratégica con propietarios de inmuebles tiene la ventaja competitiva respecto de los hoteles tradicionales de no requerir de permisos municipales para operar. Asimismo, el negocio tampoco se encuentra ceñido a las disposiciones establecidas en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, aprobado mediante Decreto Supremo 001-2015-MINCETUR lo cual representa un gran ahorro en costos operativos.

- Legislación tributaria actual

El actual gobierno en su búsqueda de impulsar el crecimiento y desarrollo de las micro y pequeñas empresas ha creado recientemente, mediante el Decreto Legislativo N° 1269, el Régimen MYPE Tributario (RMT). Dicho régimen, que entró en vigor a partir del mes de enero de 2017 permite a las Micro y Pequeñas empresas con ingresos netos anuales no mayores a 1700 UIT (S/. 6'885,000 para el 2017) acceder voluntariamente a un régimen tributario más flexible cuyo principal beneficio es la reducción de la carga tributaria.

Así pues, las empresas que se acojan al RMT se verán beneficiadas con tasas progresivas acumulativas en función de su renta anual (renta neta después de la deducción de gastos) como se detalla en la tabla N° 5.6.

Tabla N° 5.6: Tasas del Impuesto a la Renta del régimen RMT

Renta Neta Anual	Tasa
Hasta 15 UIT	10%
Más de 15 UIT	29.50%

Fuente: elaboración propia del grupo de tesis.

En este sentido, del análisis realizado al presente factor externo, se ha advertido que en este año se ha dado un entorno tributario favorable para la constitución de una empresa MYPE.

- Legislación futura de las economías colaborativas

El negocio propuesto se basa en parte en el aprovechamiento del auge de las economías colaborativas relacionadas al alojamiento. Cabe señalar que actualmente existen diversas plataformas que permiten a los propietarios ceder temporalmente habitaciones o propiedades completas a turistas, siendo la principal Airbnb.

Además, actualmente los ingresos que obtienen los propietarios a través de dichas plataformas no se encuentran regulados ni gravados con un impuesto específico en el Perú; sin embargo, en otras latitudes se ha creado un impuesto específico para gravar dichas ganancias siendo el caso más reciente el de México, que este año estableció un impuesto al hospedaje del 3% que recae sobre los ingresos que obtengan los propietarios de inmuebles a través de plataformas como Airbnb y Homeaway.

En este sentido, cabe mencionar que la creación de un impuesto similar en el Perú si representaría un riesgo para el negocio propuesto ya que desalentaría la captación de nuevos propietarios al negocio, y por tanto el crecimiento de la empresa. Sin embargo, a la fecha no existen propuestas para gravar los ingresos obtenidos a través de plataformas como Airbnb, por lo que consideramos que esto representaría un riesgo a mediano plazo de llegar a concretarse y su impacto sólo podría medirse analizando en el caso concreto el importe del gravamen.

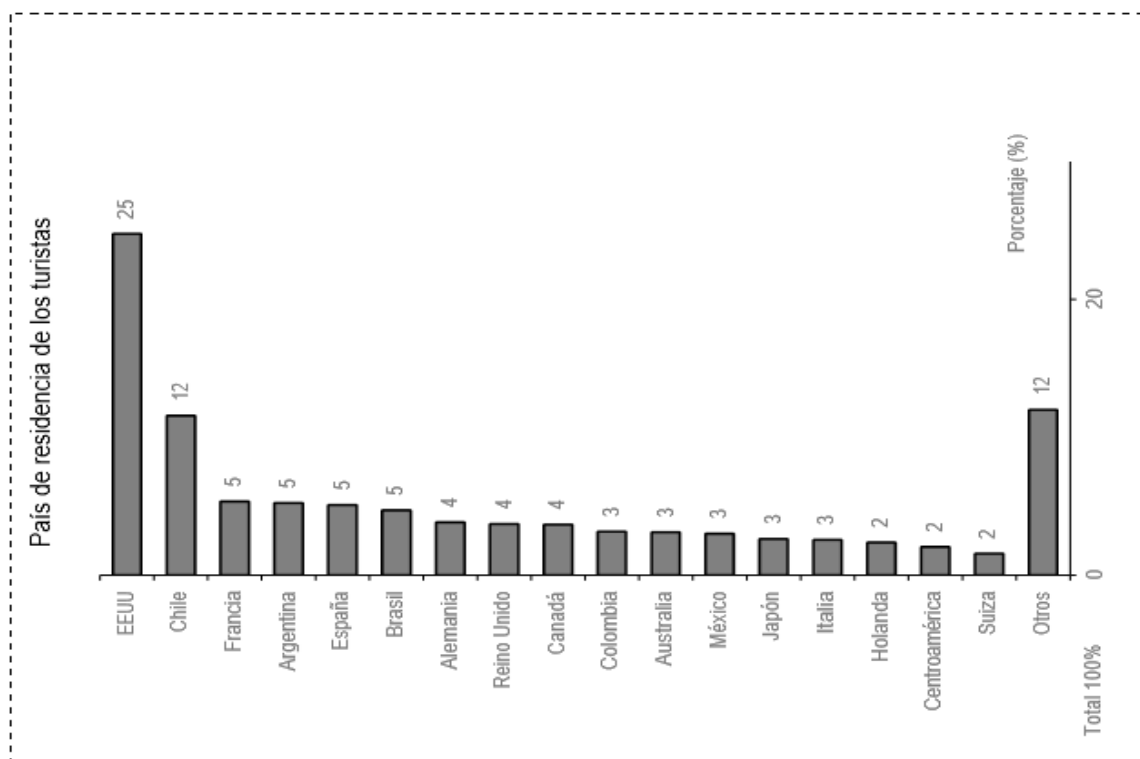
5.5.11. Factores económicos

- Crecimiento económico mundial y principales países emisores de turistas a la ciudad del Cusco

Según el informe del mes de julio del 2017 “*Perspectivas de la Economía Mundial, Actualización de las Proyecciones, Julio de 2017: La recuperación se está afianzando*” del Fondo Monetario Internacional, el crecimiento económico en el mundo repuntará en los años 2017 y 2018, estimando un crecimiento mundial del 3.5% y 3.6% respectivamente, lo cual es favorable para el turismo internacional (Fondo monetario internacional, 2017).

En este sentido, teniendo en cuenta que nuestro mercado objetivo es principalmente el turista extranjero, es preciso señalar que según el estudio de PromPerú “*Perfil del turista extranjero que visita Cusco*” del año 2016, la procedencia de los turistas que visitan la ciudad del Cusco es la que se detalla a continuación en la figura N° 5.7.

Figura N° 5.1: País de residencia de los turistas extranjeros que visitan Cusco



Fuente: Portal PromPerú, 2016.

Así, con relación a los principales países emisores de turistas a la ciudad del Cusco (Estados Unidos y Chile), se tiene que según el antes mencionado informe del Fondo Monetario Internacional, el primero tendría un crecimiento sólido de 2.1% para los años 2017 y 2018; y, el segundo crecería 1.7% y 2.3% respectivamente para dichos años (Fondo monetario internacional, 2017), lo que augura un buen ambiente macroeconómico internacional para la implementación del negocio.

- Crecimiento mundial del turismo

Al respecto, se puede señalar que según el informe “*Panorama OMT del turismo internacional, Edición 2015*”, la Organización Mundial del Turismo prevé que entre el 2010 y 2030, el ritmo de crecimiento de llegadas a destinos emergentes sea de +4,4% al año, lo que representa el doble de crecimiento respecto de las economías avanzadas +2,2% al año (Organización mundial del turismo, 2015).

Del análisis realizado respecto a los factores económicos se concluye que estos representan una oportunidad para la empresa.

5.5.12. Factores socioculturales

Al respecto se analizará, en primer lugar, los factores socioculturales con relación a nuestros socios estratégicos y los turistas extranjeros, y, finalmente respecto a los conflictos sociales en Cusco.

- **Socios estratégicos o propietarios de inmuebles**

Respecto a estos factores, el reto consiste en que reconozcan a la empresa como socios estratégicos y participen en el negocio, lo cual se espera lograr con la presentación de nuestra propuesta de valor y la exposición de sus ventajas. Al respecto cabe señalar que una gran parte de la población cusqueña actualmente se viene beneficiando directa o indirectamente de la actividad turística, por lo que están habituados al trato con los turistas.

- **Turistas extranjeros**

Con relación a los turistas extranjeros, cabe señalar que, sobre todo los viajeros de países industrializados, están optando cada vez más por hospedarse en propiedades de particulares a través de plataformas que se basan en el concepto de economía colaborativa como Airbnb o Homeaway. Así tenemos que el turista “moderno” está cambiando sus hábitos y cada vez más prefiere hospedarse en propiedades particulares que en hoteles, toda vez que los primeros brindan una experiencia más genuina y reflejan más la cultura local, dan la oportunidad de tener el consejo gratuito de un anfitrión local, el uso de espacios comunes, una atmósfera hogareña y un ahorro significativo en su presupuesto.

Así pues, el fenómeno de las economías colaborativas en el mercado de hospedajes ha representado una revolución a tal punto que plataformas como Airbnb están empezando a poner en aprietos al sector hotelero a nivel mundial lo cual viene siendo comentado desde el año pasado a través de diversos medios de prensa como el New York Times (Portal nytimes.com, 2016).

- **Estabilidad social**

Respecto a la estabilidad social, cabe señalar que los conflictos sociales representan una amenaza seria para el sector turismo. Al respecto, este año 2017 se estima que las pérdidas de la región Cusco por conflictos sociales ascendieron en la primera mitad del año a S/ 71 millones de soles, siendo los más afectados los transportistas, guías turísticos, comerciantes y artesanos.

Sin embargo, a pesar de la relativa inestabilidad social sufrida en Cusco durante el año 2017 a causa de las movilizaciones por la suspensión de la construcción del Aeropuerto Internacional de Chinchero y por reivindicaciones laborales de los maestros, las perspectivas de crecimiento del turismo para la región no han variado y los efectos negativos de dichos eventos han sido limitados.

5.5.13. Factores tecnológicos

- **El predominio del internet como método para reservar hoteles y el boom de Airbnb y otras plataformas colaborativas de hospedaje.**

Actualmente la reserva de habitaciones se viene haciendo, mayoritariamente, por internet, quedando relegadas las llamadas telefónicas y las agencias de viaje físicas como medios para conseguir alojamiento. Asimismo, el uso de aplicativos móviles está en auge siendo que a la fecha la mayoría de turistas reservan en hoteles a través de aplicativos como Booking o Expedia, así como departamentos o habitaciones de propiedad de particulares por medio de aplicativos como Airbnb o Homeaway.

Con relación a Airbnb, según el diario El Economista América, América Latina ha superado a Japón como el mercado de mayor crecimiento para dicha empresa que, a la fecha tiene 250.000 propiedades registradas en la región que abarca México, Sudamérica y partes del Caribe, incluido Cuba (Portal el economistaamerica.com, 2016).

Anexo 14: CANVAS

5.6. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la cadena de hospedajes por asociación con propietarios consta de:

- Brindar una experiencia autóctona con pobladores de la provincia de Cusco, distrito de Cusco y de Wanchaq, que permitirá obtener un servicio más cómodo para los turistas respecto al servicio tradicional que ofrecen los hospedajes en la actualidad.
- Uso de la cocina, comedor y sala que permitirán brindar servicios complementarios a los huéspedes dentro de la misma tarifa de hospedaje, en este punto es preciso comentar que en caso los usuarios requieran el servicio de lavandería, podrán encontrarlo en el mismo hospedaje a cómodas tarifas.
- Desayuno incluido, cada noche pagada de alojamiento tiene derecho a un desayuno americano tradicional por persona, servido en horas de la mañana que usualmente consta de panes andinos crocantes, mantequilla, mermelada, cereales, café caliente y leche de vaca fresca.
- Atención personalizada con personal capacitado, nuestro máximo esfuerzo por satisfacer al cliente empieza desde el servicio de recojo de pasajeros desde el terminal indicado, pudiendo ser el aeropuerto o el terminal terrestre, incluyendo el traslado de los clientes hasta el hospedaje, lugar de la reserva.
- Soporte online, los clientes se podrá contactar con nuestros asesores a través de una línea telefónica móvil y/o chat vía Whatsapp, en el caso de tener dudas y/o consultas respecto al servicio ofrecido, para lo cual nuestros asesores tendrán capacidad bilingüe.

5.7. Segmentación de Mercado

La segmentación de mercado se basa en focalizar el servicio en turistas extranjeros de edades entre 18 y 60 años de edad, que realicen turismo cultural, vivencial y otros.

Asimismo, según el estudio de PromPerú “Perfil del turista extranjero que visita Cusco” del año 2015, el 33% de dichos extranjeros visitaron el Cusco con amigos y en pareja el 28%, es decir 1’133,538, de los cuales según el mismo estudio, el 30% se hospedó en alojamientos económicos, hoteles de 1 a 2 estrellas, (PromPerú, 2015), información que detallamos en la siguiente Tabla N° 14.2.

Tabla N° 14.1: Público objetivo

	Población de turistas que se hospeda en pareja o con amigos	Público objetivo (30%) que busca hospedarse en hoteles de 1 a 2 estrellas
Turistas extranjeros (amigos)	613,226	183,968
Turistas extranjeros (parejas)	520,313	156,094
Total Población	1’133,538	340,062

Fuente: PromPerú, 2015 y Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – Cusco, 2016

5.8. Canales de Distribución

- El principal canal de publicidad y reservación de habitaciones será vía online, a través de las plataformas web, tales como: Booking y AirBnB. En dichos sitios es posible pagar

una prima con el fin de que tu anuncio sea colocado en los primeros lugares, según búsquedas.

- Canal de venta directa en los hospedajes, este canal hace referencia al turismo receptivo que es referido por clientes o que son atraídos al punto de venta por medios publicitarios ajenos al canal tradicional de venta online.

5.9. Relación con los clientes

- La primera sintaxis con el cliente será generada por la relación calidad-precio del servicio otorgado.
- Es primordial y clave, para afianzar la relación con los clientes, satisfacer todas las exigencias de los huéspedes.
- Fomentar un buen ambiente de descanso, se promoverá un ambiente ideal de relajación y meditación ajustado al reglamento de visitas que nos permitirá evitar problemas y excesos.
- Fidelización de los clientes, es clave afianzar la relación de servicio prestado para fortalecer la red de clientes que puedan promover o recomendar nuestro servicio a terceros.

5.10. Fuentes de Ingresos

La principal fuente de ingresos es por el alquiler de habitaciones simples / dobles, triples y matrimoniales; para los cuartos de cama simple, doble y matrimonial el precio final será de S/. 49.50, mientras que las reservaciones de camas triples tendrán un costo de S/. 58.50. En conclusión, se tendrá un valor promedio por habitación de S/. 52.50, tal como se observa a continuación.

Tabla N° 14.5.1: Precios por habitación por noche

	Tipo de habitación
Precio de habitación matrimonial	49.50
Precio de habitación simple/doble	49.50
Precio de habitación triple	58.50
Precio promedio de habitación	52.50

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

Según el plan de crecimiento esperado por el proyecto, los ingresos estarían altamente relacionados con la expansión, tal como se muestra en los gráficos siguientes:

Tabla N° 14.5.2: Ingresos del Proyecto

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de Casas (Asociadas)	5	10	15	18	20
Número de habitaciones ofrecidas	20	40	60	72	80
Precio de Venta	S/52.50	S/54.00	S/55.00	S/56.50	S/58.00

Días de ocupación por Año (70% ocupación)	252	252	252	252	252
Total Ingresos por Año (S/.)	S/264,600.00	S/544,320.00	S/831,600.00	S/1,025,136.00	S/1,169,280.00

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

5.11. Recursos claves

- Alianzas estratégicas con operadores turísticos, permitirán afianzar la relación con los huéspedes en la medida que tengan todas las facilidades para desarrollar con normalidad las actividades deseadas para su viaje a la ciudad del Cusco.
- Personal comprometido, con los objetivos estratégicos y los valores corporativos bien aprendidos, permitirán ofrecer el mejor servicio de hospedaje diferenciándonos de la competencia.

5.12. Actividades claves

- Brindar un servicio de alojamiento de la mejor calidad, es el core del negocio.
- Gestionar las cuentas en las páginas de AirBnB y Booking, clasificar reservaciones, devoluciones de dinero de ser el caso, incrementar o disminuir precios y añadir ofertas según temporada.
- Mantenimiento de la infraestructura y limpieza de cuartos, es imprescindible que las habitaciones y las casas hospedajes, en general, estén en perfectas condiciones.
- Servicio de atención de necesidades secundarias para el cliente, tales como, lavandería, clases de yoga, clases de aeróbicos, etc.

5.13. Socios Estratégicos

- Intermediarios web de búsqueda de huéspedes, tales como AirBnB y Booking.
- Propietarios de los inmuebles y socios afiliados al sistema de cadena de hospedajes.
- Proveedores de servicios técnicos y mantenimiento ante cualquier eventualidad en los servicios de luz, agua y desagüe, servicio de internet y reparación de línea blanca ante cualquier avería.
- Operadores turísticos e instructores de aeróbicos y yoga, con el fin de complementar el servicio de hospedaje y mejorar el grado de satisfacción de los clientes.

5.14. Estructura de Costos

La Tabla N° 14.9 muestra los conceptos que conforman los costos hundidos previo al arranque del proyecto.

Tabla N° 14.9.1: Presupuesto de Inversión para casa de afiliados

Cantidad de casas	1 casa	5 casas	10 casas	15 casas	18 casas	20 casas
Remodelación Inmuebles	S/7,677	S/38,385	S/76,770	S/115,155	S/138,186	S/153,540
Equipamiento mobiliario	S/4,828	S/24,140	S/48,280	S/72,420	S/86,904	S/96,560

Ropa de cama y otros implementos	S/6,773	S/33,865	S/67,730	S/101,595	S/121,914	S/135,460
Otros conceptos	S/722	S/3,610	S/7,220	S/10,830	S/12,996	S/14,440
Total	S/20,000	S/100,000	S/200,000	S/300,000	S/360,000	S/400,000

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

En la tabla precedente, se detallan los rubros que conforman el presupuesto de inversión en cada una de las viviendas asociadas, tales como remodelación de inmuebles que incluye pintado de paredes, puertas, remodelación de marcos de puertas, sala y cocina; el rubro de equipamiento mobiliario incluye las tarimas, colchones y línea blanca en cocina, mientras que el concepto de ropa de cama y otros implementos engloban el costo de las sábanas, cobertores, almohadas, toallas, etc.

En relación con lo señalado en el párrafo anterior, se puede decir que la inversión como costo hundido para una vivienda es de S/. 20,000 mientras que con 20 casas se alcanzaría el monto de S/. 400,000.

En cuanto a los costos operativos, estos incluyen tanto la publicidad, los porcentajes de comisión de las plataformas web para promocionar nuestros hospedajes así como, el gasto necesario en planilla que incluye los 14 sueldos más uno de CTS más el 9% de Essalud, del mismo modo se detallan los gastos de servicios como agua, luz, teléfono e internet que vendrían a ser costos fijos de nuestros hospedajes tal como, el costo de arrendamiento mensual por habitación.

Tabla N° 14.9.2: Costos del Proyecto

Comisión de plataforma web (4% del P. Venta)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad y Marketing	S/12,804	S/23,993	S/35,484	S/43,225	S/48,991
Comisión de plataforma web (4% del P. Venta)	S/10,584	S/21,773	S/33,264	S/41,005	S/46,771
Volanteo y visita a casas	S/2,220	S/2,220	S/2,220	S/2,220	S/2,220
RRHH	S/34,080	S/59,640	S/65,093	S/69,216	S/75,457
Administrador	S/2,000	S/2,200	S/2,420	S/2,662	S/2,928
Asistente	S/0	S/1,300	S/1,400	S/1,400	S/1,500
Gasto de Operaciones	S/36,810	S/73,620	S/110,430	S/132,516	S/147,240
Luz	S/4,032	S/8,064	S/12,096	S/14,515	S/16,128
Agua	S/504	S/1,008	S/1,512	S/1,814	S/2,016
Gas	S/3,024	S/6,048	S/9,072	S/10,886	S/12,096
Artículos de Limpieza	S/2,520	S/5,040	S/7,560	S/9,072	S/10,080
Mano de Obra Limpieza	S/12,600	S/25,200	S/37,800	S/45,360	S/50,400
Lavandería	S/5,040	S/10,080	S/15,120	S/18,144	S/20,160
Internet y teléfono fijo	S/6,570	S/13,140	S/19,710	S/23,652	S/26,280
Servicio Desayuno Incluido	S/12,600	S/25,200	S/37,800	S/45,360	S/50,400
Total Costos Operativos	S/83,694	S/157,253	S/211,007	S/244,958	S/271,688

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler Inmobiliario	S/78,000	S/156,000	S/234,000	S/280,800	S/312,000
Alquiler	S/78,000	S/156,000	S/234,000	S/280,800	S/312,000

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

Anexo 15:

Tabla N° 15.1: Cálculo de montos afectos a la depreciación.

DEPRECIACIÓN

INVERSIÓN AÑO 1 PARA 20 HABITACIONES

Inversión en Activos Tangibles e Intangibles	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	Deprec Acum	Valor Adq	Diferencia
Inversión en Activos	- 25,394	2,539	2,539	2,539	2,539	2,539	2,539	2,539	2,539	20,315	25,394	5,079

TOTAL - 25,394

DEPRECIACIÓN

INVERSIÓN AÑO 2 PARA 40 HABITACIONES

Inversión en Activos Tangibles e Intangibles	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	Deprec Acum	Valor Adq	Diferencia
Inversión en Activos	- 50,788	5,079	5,079	5,079	5,079	5,079	5,079	5,079	35,552	50,788	15,236

TOTAL - 50,788

DEPRECIACIÓN

INVERSIÓN AÑO 3 PARA 60 HABITACIONES

Inversión en Activos Tangibles e Intangibles	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	Deprec Acum	Valor Adq	Diferencia
Inversión en Activos	- 76,182	7,618	7,618	7,618	7,618	7,618	7,618	45,709	76,182	30,473

TOTAL - 76,182

DEPRECIACIÓN

INVERSIÓN AÑO 4 PARA 72 HABITACIONES

Inversión en Activos Tangibles e Intangibles	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	Deprec Acum	Valor Adq	Diferencia
Inversión en Activos	- 94,597	9,460	9,460	9,460	9,460	9,460	47,299	94,597	47,299

TOTAL - 94,597

DEPRECIACIÓN

INVERSIÓN AÑO 5 PARA 80 HABITACIONES

Inversión en Activos Tangibles e Intangibles	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	Deprec Acum	Valor Adq	Diferencia
Inversión en Activos	- 114,273	11,427	11,427	11,427	11,427	45,709	114,273	68,564

TOTAL - 114,273

TOTAL DEPRECIACIÓN

Inversión en Activos Tangibles e Intangibles	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	Deprec Acum	Valor Adq	Diferencia
Depreciación Acumulada		2,539	7,618	15,236	24,696	36,123	36,123	36,123	36,123	194,584	361,234	166,650
Inversión en Activos	- 25,394	- 50,788	- 76,182	- 94,597	- 114,273							

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

Anexo 16:

Tabla N° 16.1: Detalle de gastos de refacciones y artículos decorativos no depreciables

Gastos no afectos a depreciación	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8
Pintado (temple, pasta amarilla, sellador, lija y mascarilla)	6,800.00	6,800.00	6,800.00	5,600.00	4,600.00	3,400.00	3,400.00	-
Reconstrucción de los marcos de puertas	1,662.00	1,662.00	1,662.00	1,385.00	1,108.00	831.00	831.00	-
Remodelación (pintura y mano de obra de todo el inmueble)	20,000.00	20,000.00	20,000.00	16,000.00	14,000.00	10,000.00	10,000.00	-
Remodelación de los baños	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,500.00	1,200.00	900.00	900.00	-
Remodelación de la cocina	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,000.00	3,200.00	2,400.00	2,400.00	-
Plantas	72.00	72.00	72.00	60.00	48.00	36.00	36.00	-
Macetas	72.00	72.00	72.00	60.00	48.00	36.00	36.00	-
Sabana 1 1/2 plaza	1,380.00	1,380.00	1,380.00	1,104.00	966.00	690.00	690.00	-
Toallas de baño	972.00	972.00	972.00	789.75	668.25	486.00	486.00	-
Frazada 1 1/2 plaza	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,440.00	1,260.00	900.00	900.00	-
Edredones 1 1/2 plaza	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,440.00	1,260.00	900.00	900.00	-
Protector 1 1/2 plaza	1,780.00	1,780.00	1,780.00	1,424.00	1,246.00	890.00	890.00	-
Toallas de baño	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,280.00	1,120.00	800.00	800.00	-
Tachos de baño	168.00	168.00	168.00	132.00	120.00	84.00	84.00	-
Thermo de 3 litros	1,074.00	1,074.00	1,074.00	895.00	716.00	537.00	537.00	-
Mesa de noche	800.00	800.00	800.00	600.00	600.00	400.00	400.00	-
Decoración y ambientación	1,200.00	1,200.00	1,200.00	960.00	840.00	600.00	600.00	-
Cortinas	1,100.00	1,100.00	1,100.00	893.75	756.25	550.00	550.00	-
2 mesas de 1 mt y 8 sillas	1,812.00	1,812.00	1,812.00	1,510.00	1,208.00	906.00	906.00	-
Mobiliario (para los colchones, box y sabanas)	480.00	480.00	480.00	400.00	320.00	240.00	240.00	-

Pack, licuadora, olla y plancha	894.00	894.00	894.00	745.00	596.00	447.00	447.00	-
Otros (frasco de vidrio, juego de cuchillos, ollas y utensilios)	600.00	600.00	600.00	500.00	400.00	300.00	300.00	-
Rollo de tela de 8 unidades / 4 mts tela tahuantisuyo	2,640.00	2,640.00	2,640.00	2,200.00	1,760.00	1,320.00	1,320.00	-
Shampoo y bolsas	123.00	123.00	123.00	102.50	82.00	61.50	61.50	-
Isopo para inodoro	36.00	36.00	36.00	30.00	24.00	18.00	18.00	-
Materiales de limpieza	768.00	768.00	768.00	640.00	512.00	384.00	384.00	-
Tazas, platos y azucarero	285.00	285.00	285.00	237.50	190.00	142.50	142.50	-
TOTAL	56,518.00	56,518.00	56,518.00	45,928.50	38,848.50	28,259.00	28,259.00	-

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

Anexo 17:

Tabla N° 17.1: Proyección de habitaciones por asociar

En función a los objetivos del plan de negocio:	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8
Total Habitaciones por Alquilar:	20	40	60	76	90	80	70	50
Número total de casas Asociadas:	6	12	18	23	27	24	21	15
3 habitaciones (Casas asociadas)	4	8	12	16	18	16	14	10
4 habitaciones (Casas asociadas)	2	4	6	7	9	8	7	5

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

Tabla N° 17.2: Habitaciones por asociar año a año

En función a los objetivos del plan de negocio:	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8
Total Habitaciones nuevas por año:	20	20	20	16	14	10	10	0
Número total de casas nuevas Asociadas:	6	6	6	5	4	3	3	0
3 habitaciones (#Casas nuevas asociadas)	4	4	4	4	2	2	2	0
4 habitaciones (#Casas nuevas asociadas)	2	2	2	1	2	1	1	0

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

Anexo 18:

Tabla N° 18.1: Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectados del Escenario Pesimista

DETALLE	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8
VENTAS	204,140	421,242	651,304	849,612	1,035,282	946,174	850,584	623,762	
HOTEL - HOSPEDAJE	204,140	421,242	651,304	849,612	1,035,282	946,174	850,584	623,762	
COSTO DE VENTA	175,694	295,537	416,078	502,757	581,423	512,050	452,930	304,333	
LECHE, HOJUELAS, PANES, CAFÉ Y MANTEQUILLA	11,125	22,918	35,408	46,195	56,346	51,588	46,494	34,206	
COSTO MANO DE OBRA - MANTENIMIENTO	10,801	21,602	32,403	41,044	48,605	43,204	37,804	27,003	
ALQUILER DE HABITACIONES	79,200	158,400	237,600	300,960	356,400	316,800	277,200	198,000	
ENERGÍA ELECTRICA	3,456	6,913	10,369	13,134	15,554	13,825	12,097	8,641	
AGUA	432	864	1,296	1,642	1,944	1,728	1,512	1,080	
TELÉFONO MÁS INTERNET	3,888	7,777	11,665	14,776	17,498	15,554	13,609	9,721	
LAVANDERIA	4,320	8,641	12,961	16,418	19,442	17,282	15,121	10,801	
SEGURO MULTIRIESGO(EDIF.MAQ - EQUIP)	1,200	2,400	3,600	4,600	5,400	4,800	4,200	3,000	
CONSUMO DE GAS	2,592	5,185	7,777	9,851	11,665	10,369	9,073	6,481	
CONSUMO - ARTICULOS DE LIMPIEZA	2,160	4,320	6,481	8,209	9,721	8,641	7,561	5,401	
SUMINISTROS DIVERSOS	56,518	56,518	56,518	45,929	38,849	28,259	28,259	-	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTA	47,004	86,292	130,146	170,672	192,089	191,479	168,813	133,258	
GASTOS DE VENTA	10,452	21,560	33,330	43,479	52,992	48,450	43,579	31,981	
COMISIÓN PLATAFORMA WEB	8,166	16,850	26,052	33,984	41,411	37,847	34,023	24,950	
MATERIALES PUBLICITARIOS GRAFICOS	2,287	4,710	7,278	9,495	11,581	10,603	9,556	7,031	
GASTOS DE ADMINISTRACION	36,552	64,732	96,816	127,193	139,097	143,029	125,234	101,277	
SUELDOS EMP	34,080	59,640	88,949	116,928	126,577	131,566	114,903	93,676	
SERVICIOS CONTABILIDAD	2,472	5,092	7,868	10,265	12,520	11,463	10,331	7,601	
DEPRECIACIÓN + AMORTIACIÓN	3,494	7,618	15,236	24,696	36,123	36,123	36,123	36,123	
DEPREC.EQUIPOS DIVERSOS	2,539	7,618	15,236	24,696	36,123	36,123	36,123	36,123	
AMORTIZACIÓN	955	-	-	-	-	-	-	-	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-22,052	31,794	89,844	151,487	225,647	206,521	192,717	150,047	
IMPUESTO A LA RENTA - CORRIENTE	-	3,179	14,365	32,550	54,427	48,785	44,713	32,125	
UTILIDAD NETA ASOCIADOS + MAGIC CUSCO	-22,052	28,615	75,479	118,937	171,220	157,736	148,004	117,922	
DIVIDENDOS CONTRACTUALES (30% PROPIETARIO)	-6,616	8,584	22,644	35,681	51,366	47,321	44,401	35,377	
UTILIDAD NETA MAGIC CUSCO	-15,437	20,030	52,835	83,256	119,854	110,415	103,603	82,546	

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

Tabla N° 18.2: Cálculo del VAN – Escenario Pesimista

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8
FLUJO DE CAJA OPERACIONES		-11,942	27,648	68,071	107,952	155,977	146,539	139,726	118,669
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES	-36,556	-71,850	-108,747	-137,078	-166,037	-47,309	-42,529	-31,188	445,755
Inversiones	-25,394	-50,788	-76,182	-94,597	-114,273	-	-	-	-
Gastos pre operativos	-955								
Inversión Capital de Trabajo	-10,207	-21,062	-32,565	-42,481	-51,764	-47,309	-42,529	-31,188	-
Recupero de Capital de Trabajo									279,105
Valor Residual									166,650
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-36,556	-83,792	-81,099	-69,006	-58,085	108,669	104,009	108,538	564,424

Costo Oportunidad Capital	25%
----------------------------------	------------

VAN	- 34,285
TIR	20.9%

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

Anexo 19:

Tabla N° 19.1: Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectados del Escenario Optimista

DETALLE	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8
VENTAS	287,664	591,765	912,305	1,186,818	1,442,428	1,315,034	1,179,421	862,991	
HOTEL - HOSPEDAJE	287,664	591,765	912,305	1,186,818	1,442,428	1,315,034	1,179,421	862,991	
COSTO DE VENTA	186,095	295,537	416,078	502,757	581,423	512,050	452,930	304,333	
LECHE, HOJUELAS, PANES, CAFÉ Y MANTEQUILLA	14,109	22,918	35,408	46,195	56,346	51,588	46,494	34,206	
COSTO MANO DE OBRA - MANTENIMIENTO	13,698	21,602	32,403	41,044	48,605	43,204	37,804	27,003	
ALQUILER DE HABITACIONES	79,200	158,400	237,600	300,960	356,400	316,800	277,200	198,000	
ENERGÍA ELECTRICA	4,383	6,913	10,369	13,134	15,554	13,825	12,097	8,641	
AGUA	548	864	1,296	1,642	1,944	1,728	1,512	1,080	
TELÉFONO MÁS INTERNET	4,931	7,777	11,665	14,776	17,498	15,554	13,609	9,721	
LAVANDERIA	5,479	8,641	12,961	16,418	19,442	17,282	15,121	10,801	
SEGURO MULTIRIESGO(EDIF.MAQ- EQUIP)	1,200	2,400	3,600	4,600	5,400	4,800	4,200	3,000	
CONSUMO DE GAS	3,288	5,185	7,777	9,851	11,665	10,369	9,073	6,481	
CONSUMO - ARTICULOS DE LIMPIEZA	2,740	4,320	6,481	8,209	9,721	8,641	7,561	5,401	
SUMINISTROS DIVERSOS	56,518	56,518	56,518	45,929	38,849	28,259	28,259	-	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTA	50,345	86,292	130,146	170,672	192,089	191,479	168,813	133,258	
GASTOS DE VENTA	13,793	21,560	33,330	43,479	52,992	48,450	43,579	31,981	
COMISIÓN PLATAFORMA WEB	11,507	16,850	26,052	33,984	41,411	37,847	34,023	24,950	
MATERIALES PUBLICITARIOS GRAFICOS	2,287	4,710	7,278	9,495	11,581	10,603	9,556	7,031	
GASTOS DE ADMINISTRACION	36,552	64,732	96,816	127,193	139,097	143,029	125,234	101,277	
SUELDOS EMP	34,080	59,640	88,949	116,928	126,577	131,566	114,903	93,676	
SERVICIOS CONTABILIDAD	2,472	5,092	7,868	10,265	12,520	11,463	10,331	7,601	
DEPRECIACIÓN + AMORTIACIÓN	3,494	7,618	15,236	24,696	36,123	36,123	36,123	36,123	
DEPREC.EQUIPOS DIVERSOS	2,539	7,618	15,236	24,696	36,123	36,123	36,123	36,123	
AMORTIZACIÓN	955	-	-	-	-	-	-	-	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	47,729	202,317	350,844	488,693	632,792	575,381	521,554	389,276	
IMPUESTO A LA RENTA - CORRIENTE	4,773	47,545	91,360	132,026	174,535	157,599	141,720	102,698	
UTILIDAD NETA ASOCIADOS + MAGIC CUSCO	42,956	154,773	259,484	356,667	458,257	417,782	379,834	286,579	
DIVIDENDOS CONTRACTUALES (30% PROPIETARIOS I	12,887	46,432	77,845	107,000	137,477	125,335	113,950	85,974	
UTILIDAD NETA MAGIC CUSCO	30,069	108,341	181,639	249,667	320,780	292,448	265,884	200,605	

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

Tabla N° 19.2: Cálculo del VAN Escenario Optimista

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8
FLUJO DE CAJA OPERACIONES		33,564	115,959	196,875	274,363	356,903	328,571	302,007	236,728
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES	-40,732	-80,376	-121,797	-153,938	-186,394	-65,752	-58,971	-43,150	555,572
Inversiones	-25,394	-50,788	-76,182	-94,597	-114,273	-	-	-	-
Gastos pre operativos	-955								
Inversión Capital de Trabajo	-14,383	-29,588	-45,615	-59,341	-72,121	-65,752	-58,971	-43,150	-
Recupero de Capital de Trabajo									388,921
Valor Residual									166,650
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-40,732	-46,812	-5,838	42,937	87,969	291,152	269,600	258,858	792,300

Costo Oportunidad Capital	25%
----------------------------------	------------

VAN	329,388
TIR	69.2%

Fuente: Elaboración propia del grupo de tesis.

BIBLIOGRAFÍA

- Malhotra, N. (2008) *Investigación de Mercados*. 5ª ed. México: Pearson Educación.
- Bullen, C. y Rockart F. (1981) *A primer on critical success factors*. Massachusetts: Sloan School of Management.
- Matínez, D. y Milla, A. (2005) *La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Francés, A. (2006) *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.
- Wheelen, T. y Hunger, J. (2007) *Administración estratégica y política de negocios*. 10ª ed. Medico: Pearson Educación.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2014) *Value Proposition Design*. United States of America: Wiley.
- Grande, I. (2005) *Marketing de los servicios*. 4ª ed. Madrid: Esic Editorial.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009) *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. 4ª ed. México: Pearson Educación.
- Sapag, N. y Sapag, R. (2008) *Preparación y Evaluación de Proyectos*. 5ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Porter, M. E. Competitive Strategy (1980) Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, (Republished with a new introduction, 1998.)
- Portal de Turismo (2016a) *Ocupación hotelera en Lima y Cusco creció poco más de 1% al tercer trimestre del 2016*. <http://www.portaldeturismo.pe/index.php/noticia/5092-ocupacion-hotelera-en-lima-y-cusco-crecio-poco-mas-de-1-al-tercer-trimestre-del-2016> (20/10/17; 21:43 h).
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017) *Arribo, pernoctaciones y oferta hotelera en establecimientos de hospedaje*. <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html> (25/11/17; 15:23 h).
- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – Cusco (2016) *Boletín estadístico de turismo 2015*. <http://www.dirceturcusco.gob.pe/wp-content/uploads/2017/07/BOLETIN-ESTADISTICO-2015-Final.pdf> (26/11/17, 10:51 h).
- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – Cusco (2015) *Boletín estadístico de turismo 2014*. <http://www.dirceturcusco.gob.pe/wp-content/uploads/2015/07/BOLETIN-ESTADISTICO-2014-Final.pdf> (26/11/17, 10:51 h).

- content/uploads/2015/09/BOLETIN-ESTAD%C3%8DSTICO-2014.pdf (26/11/17, 11:23 h).
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016) *Evolución de la oferta hotelera aérea y hotelera*. http://www.turismoemprende.pe/documentos/compendio_estadistico.pdf (20/10/17, 11:58 h).
- Portal de Turismo (2016b) *Airbnb ofrece más de 4 mil alojamientos en Perú con tarifas desde \$10*. <http://www.portaldeturismo.pe/index.php/noticia/4244-airbnb-ofrece-mas-de-4-mil-alojamientos-en-peru-con-tarifas-desde-us-10> (20/10/17, 12:18 h).
- Portal Marsh.com (2017) *Mapa de riesgo político 2017*. <https://www.marsh.com/pa/es/campaigns/mapa-de-riesgo-politico-2017.html> (25/11/17; 11:28 h).
- Portal del diario Gestión (2017) *Moody's: Economía de américa latina continúa expuesta a riesgo político*. <https://gestion.pe/economia/moody-s-economia-america-latina-continua-expuesta-riesgo-politico-142562> (25/11/17; 13:58 h).
- Portal del diario Gestión (2017b) *Sin Chinchero ¿se podrá llegar a los 5 millones de pasajeros? Aquí la receta*. <https://gestion.pe/economia/chinchero-podra-llegar-5-millones-pasajeros-receta-135666> (25/11/17; 16:24 h).
- Fondo monetario internacional (2017) *La recuperación se está afianzando*. <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2017/07/07/world-economic-outlook-update-july-2017> (25/11/17; 16:57 h).
- Portal PromPerú (2016) *Perfil del turista extranjero que visita Cusco – 2016*. https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20Cusco&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/39/tips/2436/PTE%2016_%20Turista%20que%20visita%20Cusco.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&peso=0 (25/11/17; 21:45 h).
- Organización mundial del turismo (2015) *Parnorama UMT del turismo internacional, edición 2015*. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875> (26/11/17; 10:40 h)
- Portal nytimes.com (2016) *La batalla de los hoteles contra Airbnb para conquistar a los viajeros modernos*. <https://www.nytimes.com/es/2016/07/30/la-batalla-de-los-hoteles-contra-airbnb-para-conquistar-a-los-viajeros-modernos/> (26/11/17; 12:38 h)
- Portal de turismo (2017) *Cusco pierde S/. 71 millones en turismo este año por conflictos sociales*. <http://www.portaldeturismo.pe/index.php/noticia/8214-cusco-pierde-s-71-millones-en-turismo-este-ano-por-conflictos-sociales> (26/11/17; 18:40 h).

- PromPerú (2015) *Perfil del turista extranjero que visita Cusco – 2015*. https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20Cusco&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/38/tips/2319/PTE%2015_%20Turista%20que%20visita%20Cusco1.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&peso=0 (26/11/18; 23:14 h)
- Portal eleconomistaamerica.com (2016). *El mercado de más rápido crecimiento de Airbnb está en peligro*. <http://www.eleconomistaamerica.com/empresas-eAmexico/noticias/7364783/02/16/El-mercado-de-mas-rapido-crecimiento-de-Airbnb-esta-en-peligro-.html> (26/11/17; 20:55 h)
- Código (2017) *En Perú, ¿Dónde se encuentran las propiedades que alquila Airbnb?*. <https://codigo.pe/marketing/airbnb-ya-llego-al-peru-asi-funciona-en-nuestro-pais> (20/10/2017; 20:15h).
- AirBnB (2018) *Convertirse en anfitrión*. <https://www.airbnb.com.pe/help/topic/1024/deciding-to-host> (02/01/2018; 14:15h).
- Diario Gestión (2015) *El boom del turismo en el Perú: de solo Machu Picchu a un país multideestino*. <https://gestion.pe/economia/boom-turismo-peru-machu-picchu-pais-multideestino-96162> (02/01/2018; 17:20h).
- MINCETUR (2016) *Medición económica del Turismo*. https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf (25/10/2017; 21:55h).
- Perú (2017) *Cusco recibió más de 3 millones de turistas en el 2016*. <https://peru.com/viajes/conozca-peru/cusco-recibe-mas-3-millones-turistas-2016-destinos-machu-picchu-turismo-viajes-noticia-495865> (25/10/2017; 23:40h).
- MINCETUR (2017) *Nivel de satisfacción del turista que visita Cusco*. https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/NST_Cusco.pdf (02/11/2017; 17:30h).
- Municipalidad del Cusco (2005) *Plan Maestro del Centro Histórico del Cusco*. <http://www.cusco.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/plan-maestro-version-abreviada.pdf> (30/12/2017; 20:00h).
- La República (2016) *Matando la gallina de los huevos de oro*. <http://larepublica.pe/sociedad/981129-matando-la-gallina-de-los-huevos-de-oro> (02/01/2018; 13:10h).
- La Prensa (2013) *Precios inmobiliarios en Cusco se acercan a los de Lima*. <https://laprensa.peru.com/economia/noticia-precios-inmobiliarios-cusco-se-acercan-lima-9060> (30/12/2018; 23:50h)

- MINCETUR (2016) *Evolución de la oferta aérea y hotelera.* http://www.turismoemprende.pe/documentos/compendio_estadistico.pdf (16/12/2017; 10:00h).
- MINCETUR (2017) *Arribo, pernoctaciones y oferta hotelera en establecimientos de hospedaje* <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html> (25/11/18; 15:23 h).
- Airdna (2017) <https://www.airdna.co/market-data/app/pe/default/cusco/overview> (30/12/2017; 21:00h).
- Comisión Europea (2016) *Una Agenda Europea para la economía colaborativa* <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/16881/attachments/2/translations/es/renditions/pdf> (30/12/2017; 23:15).
- Quinones, A y Augustine, A (2015) *Tecnología y confianza: cómo la economía colaborativa está cambiando el comportamiento de los consumidores* https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2015/11/151120_US_SharingEconomy_esp.pdf (30/12/2017; 23:55).
- Airbnb (2017) *Sobre nosotros* <https://www.airbnb.com.pe/about/about-us> (10/10/2017; 18:25h)
- Forbes (2016) *La increíble historia de Aibnb* <http://forbes.es/business/8618/la-increible-historia-de-airbnb/> (10/10/2017; 20:15h).
- Diario Gestión (2017) *Airbnb apunta a América Latina, donde más crece en este momento* <https://gestion.pe/economia/empresas/airbnb-apunta-america-latina-crece-momento-134966> (10/10/2017; 22:45h).
- Núñez-Torrón, A. (2017) *Hay vida más allá de Airbnb: descubre otras 7 plataformas online de alojamiento* <http://www.ticbeat.com/tecnologias/5-apps-alternativas-airbnb-alojamiento/> (15/10/2017; 19:55h).
- González, H. (2017) *Las reservas online desplazan a las agencias de viajes* <http://www.20minutos.es/noticia/3028228/0/contratar-viaje-viajar-turismo/> (15/10/2017; 22:55h).
- Ramos, Y (2016) *¿Conviene las plataformas de reserva de hospedaje en línea?* <http://www.liderempresarial.com/negocios/conviene-las-plataformas-de-reserva-de-hospedaje-en-linea/> (15/10/2017; 22:15).
- Blog 360 Hotel Management (2017) *Las agencias de viajes online que llenan los hoteles españoles* <https://360hotelmanagement.es/las-agencias-viajes-online-llenar-los-hoteles-espanoles/> (21/10/2017; 23:15).

- Melia, D. (2010) *Critical Success Factors and Performance Management and Measurement: A Hospitality Context* <http://www.shannoncollege.com/wp-content/uploads/2009/12/Critical-Success-Factors-and-Performance-mgmt-D-Melia.pdf> (11/12/2017; 18:00h).
- Sociedad de Hoteles del Perú (2015) Desarrollo del sector turismo. <http://sociedadhotelesdelperu.org.pe/wp-content/uploads/2016/08/desarrollo-sector-turismo-shp.pdf> (12/12/2017; 19:45h).
- Urra, F. y Sequeida M. (2005) *Factores críticos de éxito para empresas en etapa de incubación*. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111493/Urra%2C%20Fernanda.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (28/11/2017, 15:00h).
- Figueroa Villafana. (2015) *Blog Innovación Estratégica y Tecnología*. <http://inn-edu.com/Estrategia/EstrategiaFactoresCriticos.html> (09/12/2017, 13:00h).
- 5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management (2011). Estudio de los factores críticos de éxito en las cooperativas de la República Bolivariana de Venezuela. <http://oa.upm.es/9439/1/pag.51-55.pdf> (19/12/2017, 19:25h).
- Diario Gestión (2017) *El FMI prevé un crecimiento de Perú de 2.7% en 2017 y de 3.8% en 2018* <https://gestion.pe/economia/fmi-preve-crecimiento-peru-2-7-2017-3-8-2018-220431> (02/11/2017, 22:00h).